

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Provázanost systémů hodnocení a odměňování úředníků Městského úřadu v Kravařích  
Interconnection of Kravaře Municipality Officers Appraisal and Remuneration Systems

Vypracovala: Bc. Hana Kapinosová

Vedoucí práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Přílohy číslo 1, 2, 3, 4, 5, 6, a 7 mi byly dány k dispozici.

V Ostravě 24.04. 2015



.....  
Hana Kapinosová

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Hana Kapinosová**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T037 Management**  
Téma: **Provázanost systémů hodnocení a odměňování úředníků Městského úřadu v Kravařích**  
**Interconnection of Kravaře Municipality Officers Appraisal and Remuneration Systems**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování
  3. Teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců
  4. Charakteristika Městského úřadu v Kravařích
  5. Analýza současných systémů hodnocení a odměňování úředníků
  6. Provázání systémů hodnocení a odměňování úředníků
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.  
BYARS, Lloyd L. a Leslie W. RUE. *Human Resource Management*. 10th ed. New York: McGraw-Hill, 2011. ISBN 00-735-3055-7.  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Poděkování**

Děkuji vedoucí diplomové práce doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za konzultace a metodické vedení práce. Velice si vážím také podpory a pomoci pana Ing. Pavla Novotného, tajemníka Městského úřadu v Kravařích, který mi umožnil realizaci výzkumu na Městském úřadu v Kravařích a ochotně mi poskytoval veškeré informace, cenné rady a připomínky.

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Metodika a metody zpracování.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců.....</b>	<b>8</b>
3.1	Pojetí pracovního výkonu.....	8
3.2	Řízení pracovního výkonu .....	9
3.3	Hodnocení zaměstnanců.....	12
3.3.1	Definice a význam hodnocení .....	12
3.3.2	Hodnocení zaměstnanců jako proces .....	14
3.3.3	Kritéria hodnocení zaměstnanců .....	15
3.3.4	Metody hodnocení zaměstnanců .....	16
3.3.5	Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem .....	18
3.4	Odměňování zaměstnanců.....	20
3.4.1	Faktory odměňování zaměstnanců .....	21
3.4.2	Systém odměňování zaměstnanců.....	23
3.4.3	Mzdové formy .....	25
3.4.4	Zaměstnanecké výhody .....	26
3.4.5	Vztah odměňování k jiným personálním činnostem .....	27
3.4.6	Celkové odměňování.....	28
<b>4</b>	<b>Charakteristika Městského úřadu v Kravařích .....</b>	<b>29</b>
4.1	Organizační struktura MěÚ Kravaře .....	30
4.2	Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd.....	32
4.3	Zaměstnanecká politika.....	33
<b>5</b>	<b>Analýza současných systémů hodnocení a odměňování úředníků.....</b>	<b>35</b>
5.1	Systém hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře.....	35
5.1.1	Účel a cíle hodnocení zaměstnanců .....	36
5.1.2	Požadavky kladené na systém hodnocení zaměstnanců.....	36

5.1.3	Efekty z hodnocení zaměstnanců .....	37
5.1.4	Hlavní zásady organizace hodnocení zaměstnanců .....	37
5.1.5	Fáze procesu hodnocení .....	38
5.2	Systém odměňování zaměstnanců MěÚ Kravaře.....	38
5.3	Zaměstnanecké výhody .....	39
5.4	Dotazníkové šetření .....	40
5.5	Shrnutí dotazníkového šetření .....	49
<b>6</b>	<b>Provázání systémů hodnocení a odměňování úředníků.....</b>	<b>51</b>
6.1	Doporučení k systému hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře .....	51
6.1.1	Sebehodnocení zaměstnance .....	51
6.1.2	Dopad hodnocení na stanovení osobního ohodnocení zaměstnanců .....	52
6.1.3	Systém odměňování – odměny a zaměstnanecké výhody .....	52
<b>7</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>54</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>56</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>59</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce</b>	
	<b>Seznam příloh</b>	
	<b>Přílohy</b>	

# 1 Úvod

Veřejná správa ČR je primárně pojata jako služba občanovi, naplňuje principy dobrého vládnutí, funguje efektivně a výkonně. Takto formulovaná vize organizací veřejné správy přímo vybízí k nasměrování pozornosti na význam lidských zdrojů jako nástroje dosahování organizačních cílů a efektivnosti. Dokument Efektivní veřejná správa řadí mezi klíčové problémy na úrovni státní správy také oblast lidských zdrojů, kdy je tento sektor považován za neatraktivního zaměstnavatele, na trhu práce nekonkurenceschopného. K dalším úskalím v této oblasti patří kromě jiných také zastaralý systém odměňování, který neobsahuje dostatečné motivační prvky, zvýhodňuje déle sloužící zaměstnance, ale opomíjí výkonnost ostatních zaměstnanců. Ve státní správě není kladen dostatečný důraz na průběžné vzdělávání zaměstnanců a je naprostá absence systémů řízení znalostí.<sup>1</sup>

Důležitou úlohu ve státní správě zaujímají obecní a městské úřady, na které je z ministerstva přenášena působnost. V podstatě tedy stát vykonává státní správu v přenesené působnosti prostřednictvím úředníků, kteří nejsou zaměstnanci státu, ale zaměstnanci obcí, měst či krajů. Orgány obcí a krajů spravují své záležitosti samostatně v rámci samostatné působnosti a dále ještě vykonávají státní správu v rámci přenesené působnosti. Je to důsledek v České republice uplatňovaného principu smíšeného modelu veřejné správy, který má za cíl přiblížit státní správu občanům. Při výkonu samostatné působnosti není rozhodující velikost obce a všechny obce jsou si rovny. Co se týče přenesené působnosti, zákon o obcích rozlišuje několik typů obcí z hlediska rozsahu výkonu svěřené státní správy.

Městský úřad v Kravařích patří do kategorie obcí s rozšířenou působností (ORP, obce III. typu). Zaměstnanci, kteří činnosti na Městském úřadu v Kravařích vykonávají jsou úředníci. Systém hodnocení zaměstnanců a systém odměňování zaměstnanců, by spolu měly úzce souviset. Systém odměňování úředníků MěÚ Kravaře je stanoven platovými třídami, které jsou vypsány v Nařízení vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Systém hodnocení úředníků MěÚ Kravaře není v současné době aplikován. K hodnocení zaměstnanců má začít docházet v průběhu letošního roku. Celý

---

<sup>1</sup> Efektivní veřejná správa [online]. [cit. 2015-01-04].

Dostupné z: [smocr.cz/data/fileBank/08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc](https://smocr.cz/data/fileBank/08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc)

systém hodnocení zaměstnanců by měl být efektivně propojen s ostatními personálními procesy, jako je odměňování, vzdělávání a rozvoj či kariérní řád.

Tato práce by měla upozornit vedení města, vedoucí, ale i samotné zaměstnance, že nedostatečný systém hodnocení a přehlížení jeho důležitosti a nedostatečná podpora hodnocení, může mít zásadní vliv na nízkou efektivitu, výkonnost, ale i spokojenost zaměstnanců. Je rovněž důležité, aby si vedení města a vedoucí a také řadoví zaměstnanci uvědomili důležitost provázanosti systému hodnocení se systémem odměňování. V neposlední řadě by měly výstupy práce přispět k lepšímu povědomí zaměstnanců o současném stavu odměňování, které by se mělo odvíjet od systému hodnocení. V ideálním případě by měly být poznatky využity k reorganizaci systému odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, případně kariérního řádu a následnému provázání se systémem hodnocení.

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh systému hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře tak, aby odpovídal potřebám jednotlivců (vedoucích zaměstnanců i podřízených) i organizace a jeho následné provázání se systémem odměňování.

V teoretické části práce půjde o souhrn informací zahrnující teoretická východiska pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců a odměňování zaměstnanců. Pro bližší přiblížení daného tématu bude využita odborná literatura a internetové zdroje. Shrnuté poznatky jak českých tak zahraničních autorů, budou uvedeny v seznamu použité literatury. Tato část bude zaměřena na řízení pracovního výkonu, metody hodnocení zaměstnanců a systém odměňování zaměstnanců, na jejich podstatu, důležitost a využitelnost, jako prostředku motivace zaměstnanců. V praktické části bude profil MěÚ Kravaře, popis současného stavu hodnocení zaměstnanců a jednotlivé formy odměňování zaměstnanců. Metodou využitou v praktické části bude metoda dotazníkového šetření. Respondenty budou zaměstnanci MěÚ Kravaře. Dotazník bude zaměřen na zjištění důležitosti hodnocení zaměstnanců, na srozumitelnost a spravedlnost při provázání se systémem odměňování. Dále bude uvedeno vyhodnocení dotazníkového šetření pomocí grafického aparátu. Podle výsledků dotazníkového šetření, na základě znalosti teorie a vlastní zkušenosti budou navržena případná doporučení.



## 2 Metodika a metody zpracování

Hlavní výzkumnou otázkou, na kterou se autor pokusí v této diplomové práci nalézt odpověď je: Jak spolu souvisí systém hodnocení a odměňování zaměstnanců Městského úřadu v Kravařích? Dílčí výzkumná otázka, na kterou se autor pokusí nalézt odpověď je: Je pro zaměstnance MěÚ v Kravařích důležitý systém hodnocení zaměstnanců?

Při zpracování diplomové práce bylo použito několika metod. Pomocí metody kompilace byly shrnuty teoretické poznatky z odborné literatury k dané problematice. Jednotlivé poznatky byly také porovnány (metoda komparace). Předložená práce je logicky rozdělená do dvou základních celků – teoretické a praktické části. Teoretická část vychází ze studia odborné literatury (české a zahraniční), věnuje se definici pojmů a popisu konceptů, jejichž pochopení je nezbytné pro naplnění cílů této práce. Celá teoretická část je vypracována systematicky pomocí metody syntéza. Jednotlivé tematické okruhy slouží také jako základ pro zodpovězení hlavní a dílčí výzkumné otázky. Prvně je věnována pozornost definici pojmu pracovní výkon, jeho pojetí a následně vztahu mezi pracovním výkonem a řízením pracovního výkonu. Dále je rozebráno samotné hodnocení zaměstnanců, jeho význam, formy, účel, metody a principy, které jsou důležité pro tuto personální činnost. Poslední část tohoto oddílu přiblíží problematiku odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

V praktické části je charakterizován Městský úřad v Kravařích, jeho organizační struktura, zaměstnanecká politika a činnost personálního úseku. V další kapitole je analyzován současný systém hodnocení a odměňování úředníků na MěÚ Kravaře, vyhodnoceno dotazníkové šetření. Stěžejní část výzkumu praktické části byla provedena pomocí analýzy sekundárních zdrojů, deskripce a analýzy současného stavu hodnocení a odměňování zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o analýzu vnitropodnikových směrnic a dalších interních dokumentů a vlastních zkušeností autora. V poslední kapitole je systém hodnocení provázán se systémem odměňování, byly vyhodnoceny výsledky empirického šetření a jsou navrženy kroky na optimalizaci systémů.

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh systému hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře tak, aby odpovídal potřebám jednotlivců (vedoucích zaměstnanců i podřízených) i organizace a jeho následné provázání se systémem odměňování. Hlavní metodou využitou v praktické části bude metoda dotazníkového šetření (kvantitativní šetření – anonymní dotazník). Respondenty budou zaměstnanci MěÚ v Kravařích a dotazník bude zaměřen na zjištění jejich názoru na hodnocení zaměstnanců a následné provázání s odměňováním zaměstnanců.

### **3 Teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců**

Aby bylo možné propojit systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, čímž se tato práce zabývá, je v této části definován nejprve pojem pracovní výkon a podmínky, které jej mohou ovlivňovat. Dále je pozornost věnována konceptu řízení pracovního výkonu, který může významně ovlivnit hodnocení pracovníků a přispět ke zvýšení jeho efektivnosti. Také bude rozebráno hodnocení zaměstnanců jako proces. Závěr kapitoly se potom zaměří na odměňování zaměstnanců a vzájemný vztah mezi řízením pracovního výkonu, hodnocením a odměňováním zaměstnanců.

#### **3.1 Pojetí pracovního výkonu**

Turekciová (2004) říká, že kritériem, které zásadně rozhoduje o úspěšnosti jednotlivců, týmů a firem jako celku, je právě výkonnost, kterou je možné v obecném slova smyslu chápat jako předpoklady a schopnosti pro podávání výkonu, který zároveň napomáhá dosahovat organizačních cílů.

Jak správně podotýká Armstrong (2011), abychom mohli pracovní výkon hodnotit, měřit či řídit, je nezbytné si jej nejprve umět definovat. Zdůrazňuje proměnlivost výkonu v závislosti na faktorech a nutnost vytvoření vlastní standardy výkonu odpovídající různým úrovním výkonu a zvažování situačních vlivů.

Pojem pracovního výkonu je v literatuře popisován různě a můžeme se setkat s definováním výkonu jak v podobě prostého dosahování kvantifikovatelných výsledků, tak v podobě chování (Armstrong, 2011).

Jelikož ne všechny činnosti lze měřit, můžeme se stále častěji setkávat s myšlenkami, které do výkonu zahrnují i samotné cesty a způsoby, kterými lidé výsledků dosahují. (Kociánová, 2010). Podle Koubka (2004) pracovní výkon byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, protože organizace si najímá zaměstnance hlavně proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon a naplňovali stanovené cíle. V současnosti se tak zaměření soustřeďuje také na procesy (postoje, názory, přístup k práci), které mohou výkon ovlivňovat.

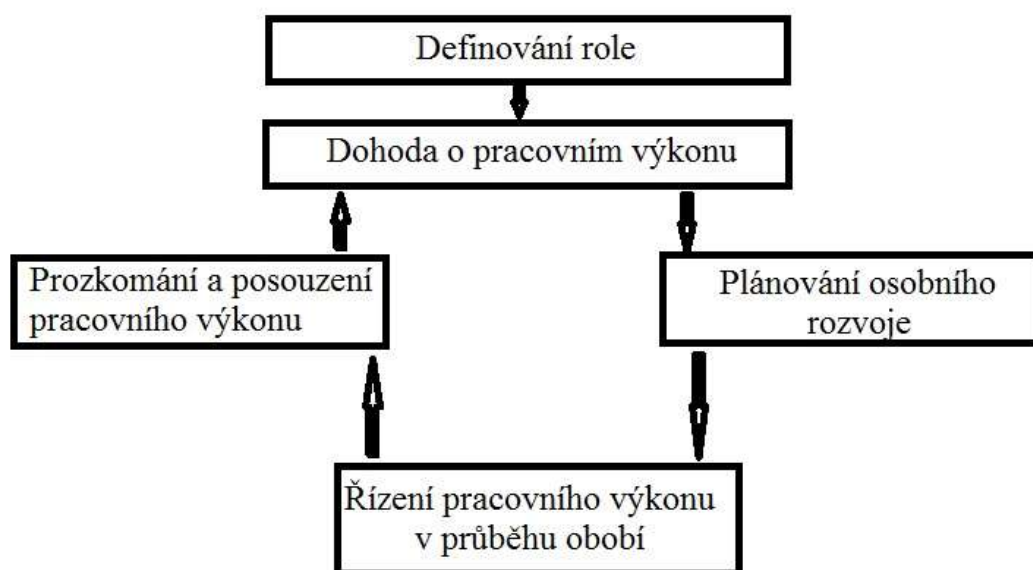
Pracovní výkon je ovlivňován řadou faktorů, které mohou být objektivní (organizační podmínky) nebo subjektivní (sociálně-psychologické). Turekciová (2004) definuje výkon jako spojení úsilí jedince založeného na motivaci, potřebných schopnostech a pracovních a organizačních podmínkách vytvářených nadřízeným a zaměstnavatelem pro výkon pracovních činností. Tyto tři faktory společně působí na výkon. Pokud jedinci chybí nezbytné schopnosti nebo motivace, není možné dosahovat efektivních výkonů. Podle Armstronga (2007) je vysoký pracovní výkon výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku, a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností. V současnosti se tak zaměření soustřeďuje také na procesy (postoje, názory, přístup k práci), které mohou výkon ovlivňovat.

Proto moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních míst „na míru“ schopnostem každého zaměstnance. V zájmu zlepšování pracovního výkonu a také v zájmu zvyšování spokojenosti každého zaměstnance s kvalitou pracovního života, se klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Toto rozvíjení pracovních schopností se stále více považuje za součást pracovních úkolů zaměstnance, za složku jeho výkonu, a stává se předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování (Koubek, 2004).

### **3.2 Řízení pracovního výkonu**

Pro organizace je efektivnější, zaměřovat se průběžně na výkonnost pracovníků a rozšiřovat a prohlubovat schopnosti a dovednosti pracovníků, aby docházelo ke zlepšování výkonu. Tento proces směřuje do budoucnosti a je zaměřen na zvyšování celkové výkonnosti organizace prostřednictvím rozvoje jednotlivců. Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi nadřízeným a zaměstnancem o budoucím pracovním výkonu (viz. obrázek 3.1). Na základě zmíněné dohody či smlouvy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje zaměstnance, hodnocení zaměstnance (posuzování pracovního výkonu) a odměňování zaměstnance (Koubek, 2009).

Obrázek 3.1 Cyklus řízení pracovního výkonu



Zdroj : KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004, s.41. ISBN 80-7261-116-X

Armstrong (2011) definuje řízení pracovního výkonu jako nepřetržitý a přirozený proces prováděný liniovými manažery, kteří se prostřednictvím tohoto nástroje snaží dosahovat lepších výsledků. Stěžejním je přitom řízení pracovního výkonu prostřednictvím společně plánovaných a dohodnutých cílů. Charakteristickými znaky tohoto konceptu je tedy především neustálé plánování, vzájemná dohoda, měření a kontrola dosahování cílů, zpětná vazba a neustálý dialog, pozitivně laděná a povzbuzující komunikace mezi vedoucím a zaměstnancem.

Je patrné, že jsou s pracovním výkonem stále častěji spojovány další aspekty, které výsledek ovlivňují a je třeba je zvažovat a tudíž řídit. V tomto případě hovoříme o takzvaných vstupech, které zahrnují kompetence odrážející chování jedince. Další složkou vhodnou pro zvažování při řízení pracovního výkonu jsou procesy, tedy přístup zaměstnance k různým zadáním a úkolům, sloužící jako článek mezi vstupy a výstupy (Hroník, 2006).

V řízení pracovního výkonu je možné spatřovat řadu výhod, v dosahování lepších výsledků organizace, lepší komunikace na vertikální i horizontální úrovni, vytváření sdílených představ o organizačních cílech a zvyšování jejich dosahování z krátkodobého i dlouhodobého hlediska (Wagnerová, 2008).

Řízení pracovního výkonu představuje určitý cyklus. Hlavními aktivitami a fázemi tohoto cyklu jsou:

- Definování role pracovníka.

- Projednání a uzavření ústní dohody nebo písemné smlouvy o pracovním výkonu a vzdělávání.
- Projednání a uzavření dohody nebo smlouvy o rozvoji schopností zaměstnance, v podstatě vypracování plánu osobního rozvoje.
- Řízení pracovního výkonu v průběhu období (nejčastěji roku).
- Závěrečné prozkoumání a posouzení pracovního výkonu, cílem je dosáhnout závěrů o rozvoji daného zaměstnance a – pokud je to třeba – i o oblastech, ve kterých je žádoucí zlepšit pracovní výkon.

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má soustavná a efektivní komunikace mezi zaměstnancem a nadřízeným v průběhu celého období. (Koubek, 2009).

Za účelem úspěšné aplikace koncepce řízení pracovního výkonu je třeba uplatňovat následující zásady:

- Řízení pracovního výkonu je záležitostí nadřízených manažerů, nikoliv personálního útvaru.
- Musí se klást důraz na sdílení cílů a hodnot organizace, tzn. vštípit tyto hodnoty manažerům i zaměstnancům.
- Řízení pracovního výkonu není univerzální soubor řešení, ale je to něco specifického, co je potřeba vytvořit pro každou organizaci, útvar a v podstatě při každém vyjednávání o smlouvě o pracovním výkonu.
- Řízení pracovního výkonu je třeba aplikovat na všechny kategorie zaměstnanců (Koubek, 2009).

Ačkoliv je na hodnocení pracovního výkonu nahlíženo různými autory (Armstrong, 1999, Koubek, 2004, Pilařová 2008) jako systematický, předem definovaný a formalizovaný proces, který je zaměřen primárně retrospektivně, je řízení pracovního výkonu s hodnocením úzce spjato. Wagnerová (2005) tvrdí, že samotné hodnocení je proces probíhající většinou jednou za rok, kdy jsou standardy výkonnosti stanoveny pro celou organizaci nebo její jednotlivé části jednostranně ze strany vedení. Naproti tomu stojí řízení výkonnosti založené na participaci samotných pracovníků, jehož cílem je podle Koubka (2004) vyjasnění si vzájemných očekávání mezi organizací, potažmo manažery, a jedinci. Cíle by měly být dohodnuty, a nikoliv stanoveny jednostranně, mělo být dosaženo pomocí soustavného otevřeného dialogu mezi manažery a jednotlivými pracovníky (Koubek, 2004). Jedná se o neformální systém, který probíhá plynule v průběhu celého roku, kdy je pracovníkům

poskytována neustálá zpětná vazba se snahou zlepšit budoucí výkon, efektivnost a zajistit rozvoj zaměstnanců. Závěrečnou fází celého procesu tvoří právě hodnocení pracovního výkonu, při kterém se kontrolují dosažené cíle a zároveň stanovují nové. V pojetí Koubka (2004) a dalších autorů tak jde o integraci systému hodnocení do řízení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců a řízení výkonnosti zaměstnanců jsou personální činnosti, které spolu souvisí a obě patří do současné personalistiky, respektive do řízení lidských zdrojů (viz. obr. 3.2). Provádí je manažeři a také personalisté (Hroník, 2006).

Obrázek 3.2 Vztah hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti



Zdroj: HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada, 2006, s. 13. ISBN 80-247-1458-2

### 3.3 Hodnocení zaměstnanců

V této části je možno získat komplexnější pohled na hodnocení zaměstnanců. Jeho význam v organizacích si v současném dynamickém prostředí uvědomuje stále více manažerů a vedoucích pracovníků. Přesto je v organizacích veřejné sféry tento nástroj opomíjen. Ačkoliv jsou patrné snahy o přejímání managementu ze soukromého sektoru, je ten veřejný omezován hierarchickými strukturami, politickými rozhodnutími či předem definovanými omezeními a pravidly jednání, které neposkytují pracovníkům příliš prostoru pro vlastní tvořivost a iniciativu (Siegl, Stejskal, Koťátková, 2011).

#### 3.3.1 Definice a význam hodnocení

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) mluví o hodnocení pracovníků jako o nejobtížnějším způsobu kontroly dosahování plánovaných výsledků organizace. Zároveň však poukazují na fakt, že vzhledem k pohledu na lidské zdroje jako nejcennější, kterými organizace disponují,

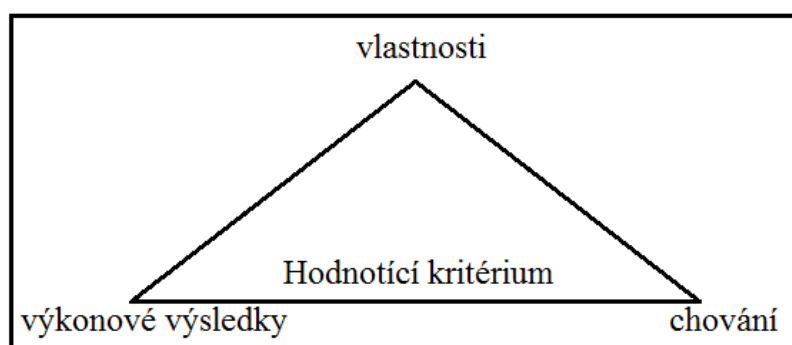
jedná se tak o významnou metodu kontroly, která může výsledky organizace zásadně ovlivnit. Koubek (2009) definuje hodnocení jako velmi důležitou personální činnost, která se zabývá:

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování, jaké jsou vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž přichází do styku,
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednávání těchto výsledků s nimi,
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, které tomu mohou napomoci.

Hodnocení pracovního výkonu se zaměřuje spíše na minulost, je třeba jej odlišovat od řízení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu můžeme definovat jako formální posouzení a klasifikování zaměstnanců jejich manažery v souvislosti s pravidelnými setkáními, tedy hodnotícími rozhovory. (Koubek, 2004)

Můžeme rozlišit dvě podoby hodnocení zaměstnanců, a to neformální hodnocení a formální (či také systematické) hodnocení. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během vykonávání práce. Je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem. Neformální hodnocení nebývá zaznamenáváno. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Formální hodnocení je racionálnější, periodické a standardizované. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních spisů zaměstnanců. Tyto dokumenty slouží jako podklady pro další personální činnosti. Zvláštním případem formálního hodnocení je příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou buď při ukončování pracovního poměru zaměstnance, nebo v určitých momentech kariéry zaměstnance. Klíčovou roli u všech forem hodnocení hraje bezprostřední nadřízený hodnoceného zaměstnance. Posiluje se participativní charakter hodnocení zaměstnance. Hodnocení může být zaměřeno na výsledky práce, nebo na pracovní či sociální chování zaměstnance (Koubek, 2009). (viz. obr. 3.3)

Obrázek 3.3 Hodnoticí kritéria



Zdroj: KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, s. 149. ISBN 978-80-247-2497-3.

### 3.3.2 Hodnocení zaměstnanců jako proces

Koubek (2009) tvrdí, že proces hodnocení zaměstnanců má asi devět fází, které lze rozdělit do tří časových období:

- Přípravné období má čtyři fáze:
  - Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
  - Analýza pracovních míst a specifikace pracovních míst.
  - Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení.
  - Informování zaměstnanců o připravovaném hodnocení.
- Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:
  - Zjišťování informací – pozorováním nebo zkoumáním výsledků práce zaměstnanců.
  - Pořízení dokumentace o pracovním výkonu – velice důležitá fáze, protože k záznamům se můžeme kdykoliv vrátit.
- Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:
  - Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností zaměstnanců. Výstupy této fáze musí mít písemnou podobu.



- Rozhovor s hodnoceným zaměstnancem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných řešeních problémů. Tato fáze je důležitá pro zlepšování pracovního výkonu zaměstnance.
- Následné pozorování pracovního výkonu zaměstnance, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení.

### 3.3.3 Kritéria hodnocení zaměstnanců

Koubek (2009) nám říká, že chceme-li posuzovat pracovní výkon, musíme nejdříve zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Musíme zvážit, která kritéria výkonu jsou přiměřená dané práci. Základními a univerzálními kritérii jsou kvantita, kvalita a včasnost plnění, ale s nimi při hodnocení pracovního výkonu nevystačíme a snažíme se nalézt kritéria další a detailnější. Vybraná kritéria pracovního výkonu:

- Výsledky – prodej výrobků či služeb, množství vyrobených výrobků, kvalita výrobků, odpadovost, úrazovost, množství obslužených zákazníků, spokojenost zákazníků, množství reklamací aj.
- Chování – pracovní (ochota přijímat úkoly, úsilí při plnění úkolů, dodržování instrukcí, hospodárnost, dodržování pravidel, vedení potřebných záznamů, řádná docházka, podávání návrhů, kouření, požívání alkoholu či drog na pracovišti aj., sociální – ochota ke spolupráci, jednání s lidmi, vztahy ke spolupracovníkům a k zákazníkům, chování k nadřízeným, styl vedení lidí.
- Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti – znalost práce, dovednosti, fyzická síla, schopnosti koordinace činnosti, vzdělání, osvědčení, diplomy, podnikavost, cílevědomost, ctížádostivost, samostatnost, spolehlivost, vytrvalost, znalost jazyků, loajalita, čestnost, organizační schopnosti aj.

Kritéria výsledků práce umožňují měření, zatímco zbývající kritéria nejsou měřitelná a umožňují subjektivní přístup k hodnocení. Všechna výše uvedená kritéria mají souvislost se zaměstnancem. Nesmíme však zapomínat na faktory pracovního výkonu, které se zaměstnancem nesouvisí a zaměstnanec je nemůže ovlivnit. Pokud si tyto faktory neuvědomíme, mohly by se promítnout do hodnocení pracovního výkonu zaměstnance a poškozovat jej, na druhé straně nelze existenci těchto faktorů zneužívat k nepřiměřenému omlouvání výkonu zaměstnance. Některé z nejdůležitějších faktorů tohoto druhu –

nedostatečné využívání času zaměstnance, zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci, nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci, nedostatek spolupráce ze strany ostatních zaměstnanců, nedostatky ve vzdělání, nedostatečné vysvětlení práce, teplota, hluk, výpary, nevhodné uspořádání pracoviště, životní podmínky zaměstnance atd. Tyto faktory by neměly být chápány jako přímé determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory modifikující efekt úsilí, schopností a vnímání role. Jedním z nejvýznamnějších úkolů organizace je vytvářet pro své zaměstnance přiměřené pracovní podmínky a příznivé pracovní prostředí (Koubek, 2009).

### **3.3.4 Metody hodnocení zaměstnanců**

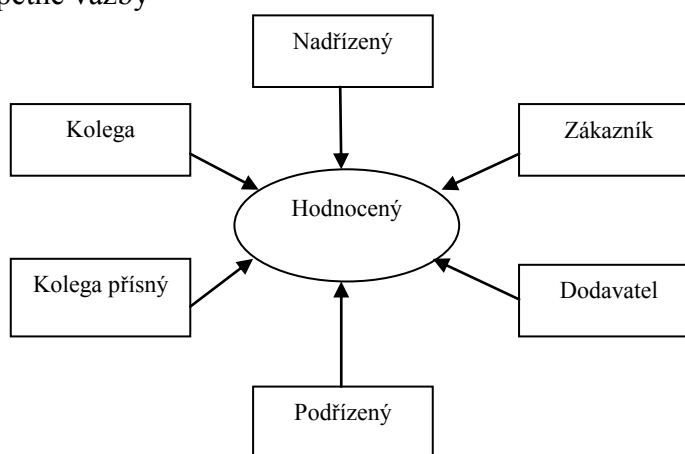
Existují různé metody hodnocení zaměstnanců. Systémy hodnocení využívají kombinaci více metod. Některé metody se soustředí pouze na pracovní výsledky, některé jsou vhodné pouze pro hodnocení určitých kategorií zaměstnanců. Významnou metodou, která je součástí každého hodnocení, je hodnotící rozhovor. (Kocianová, 2010). Následuje několik nejčastěji používaných metod:

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) - používá se častěji pro hodnocení manažerů a specialistů.
- Hodnocení na základě plnění norem – používá se pro hodnocení výrobních dělníků.
- Volný popis – reprezentuje písemné hodnocení zaměstnance, používá se i při sebehodnocení, klade nároky na úsudek a vyjadřovací schopnosti hodnotitele. Není příliš efektivní metoda hodnocení, není využitelná ke vzájemnému porovnání hodnocených zaměstnanců.
- Hodnocení pomocí stupnice – umožňuje hodnocení zvláště např. množství práce, kvality práce, přítomnosti v práci, samostatnost, ochota ke spolupráci atd. Základními typy hodnotících stupnic jsou: a) číselné stupnice (odstupňování pomocí čísel nebo bodů), b) grafické posuzovací stupnice (hodnocení každého kritéria je vyznačeno na přímce), c) slovní posuzovací stupnice (stupně hodnocení jsou vyjádřeny přídavným jménem – výborný, dobrý, vyhovující, nevyhovující aj.).
- Hodnocení na základě kritických případů – vychází z posuzování mezních situací, tj. výrazně dobrých nebo výrazně špatných výsledků).
- Metody založené na vytváření pořadí hodnocených zaměstnanců – porovnávají výkon dvou nebo více zaměstnanců buď souhrnně, nebo podle jednotlivých kritérií výkonu. Nejčastěji se používá: a) střídavé porovnávání (vybírají se ze seznamu zaměstnanců postupně nejlepší a nejhorší, potom druhý nejlepší a druhý nejhorší atd.), b) párové

porovnávání (porovnává se každý s každým a označí lepšího, zaměstnanec s největším počtem označení je považován za nejlepšího, není vhodné pro větší počet zaměstnanců), c) povinné rozdělení (hodnotitel má za úkol přiřadit určité procento zaměstnanců vždy určité úrovni pracovního výkonu tak, aby se křivka rozdělení četností zaměstnanců podle jejich výkonu co nejvíce podobala křivce normálního rozdělení).

- Check-list – je dotazník s otázkami vztahujícími se chování zaměstnance, odpovědi na otázky jsou ano či ne.
- Metoda BARS – Behaviorally Anchored Rating Scales hodnotí chování požadované k úspěšnému vykonávání práce, je zaměřena na přístup k práci, dodržování postupu při práci a účelnost výkonu. Je variantou check-listu a hodnotící stupnice. Pracovní chování při plnění úkolu bývá zařaditelné do sedmi bodových stupňů.
- Třistašedesátistupňová (360°) zpětná vazba - (také vícezdrojové hodnocení, zpětná vazba od více hodnotitelů) je systémem hodnocení, využívaným v řízení pracovního výkonu, má dotazníkovou podobu. Informace lze získat od přímého nadřízeného, od spolupracovníků, od zákazníků, dodavatelů aj. (viz. obr. 3.4). Součástí systému 360° zpětné vazby je sebehodnocení zaměstnance.
- Assessment centre – AC (diagnostikuje pracovní způsobilost jedinců, jejich kompetence pro práci na daném pracovním místě), nebo Development centre – DC (je soubor různých diagnostických metod zaměřený na identifikaci úrovně schopností – kompetencí zaměstnanců, na posouzení jejich silných a slabých stránek s cílem stanovit potřeby jejich vzdělávání a osobního rozvoje (Kocianová, 2010).

Obrázek 3.4 Model 360° zpětné vazby



Zdroj: HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006, s. 66. ISBN 80-247-1458-2

Výsledky hodnocení musí být zaměstnancům sděleny a musí být s nimi projednány. Zaměstnanci mají právo se k nim vyjádřit. Je vhodné poskytnout zaměstnancům jejich hodnocení v písemné formě určitou dobu před hodnotícím rozhovorem. Hodnotící rozhovor slouží k nalezení způsobu nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů. Se zaměstnancem jej vede jeho bezprostřední nadřízený. Pokud není rozhovor dobře připraven, může být nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak pro hodnotitele. Hodnotící rozhovor je oficiální, formální setkání, a musí mít nějakou pevnou obsahovou strukturu a pevný časový plán. Měl by zhodnotit současný pracovní výkon, formulovat plán ke zlepšení, rozpoznat problémy, rozpoznat faktory negativně ovlivňující pracovní výkon, zlepšit komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, umožnit zaměstnanci zaujmout stanovisko, zabezpečit podklady pro odměňování, rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje, rozpoznat potenciál zaměstnance atd. Velký význam má také volba stylu rozhovoru. Nejvhodnější typ rozhovoru je plně participativní rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery společně hledající řešení. Důležitá je také příprava hodnotitele a pečlivá příprava prostředí, ve kterém se rozhovor odehrává. Při hodnotícím rozhovoru by měl hodnotitel uplatňovat následující zásady:

- Zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému.
- Nechat hodnoceného mluvit.
- Povzbuzovat jej k sebehodnocení.
- Zabývat se výkonem během celého roku.
- Nezačínat kritikou.
- Pochválit tam, kde je to možné.
- Zaměřit se na práci ne na osobnost.
- Být pozitivní, kritizovat konstruktivně.
- Pochopit obranné postoje hodnoceného.
- Neútočit na obranu hodnoceného.
- Někdy odložit konečné rozhodnutí a uvědomit si vlastní hranice (Koubek, 2009).

### **3.3.5 Vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem**

Obecné důvody a význam pro zavedení hodnocení zaměstnanců byly již nastíněny. Nyní se zaměříme na vztah hodnocení zaměstnanců k jiným personálním činnostem. Hroník (2006) upozorňuje, že stanovení cíle a zpětná vazba jsou nedílné součásti hodnocení, bez kterých

není možné vybudovat jakýkoliv dobře fungující systém hodnocení zaměstnanců. Donnelly (1997) uvádí, že cílem všech systémů hodnocení pracovního výkonu je dosáhnout vyšší kvality provádění práce a tento cíl je možné naplňovat efektivním využitím hodnocení. Hodnocení je velice užitečným nástrojem pro komunikaci a šíření informací uvnitř organizace. Poskytování zpětné vazby a pravidelné hodnocení je podmíněno neustálou komunikací mezi hodnotitelem a hodnoceným. Dochází k neustálému vyjasňování potřeb a očekávání, která objasňují zaměstnanci firemní hodnoty a připomínají cíle, kterých je nutné dosahovat. Fungující komunikace podporuje pochopení a šíření firemní kultury a strategie mezi zaměstnanci (Hroník, 2006). Základním požadavkem pro efektivní komunikaci je otevřený, neustále probíhající dialog, který přispívá k posílení důvěře mezi lidmi a lepším vztahům uvnitř organizace. Což má pozitivní dopad i na ochotu zaměstnanců (vedoucích i podřízených) aktivně participovat na hodnotícím rozhovoru. O výsledky hodnocení zaměstnanců se může opřít personální plánování. Měly by být brány v úvahu nejen při plánování rozvoje zaměstnanců, ale i při plánování potřeby zaměstnanců a zvažování pokrytí této potřeby z vnitřních zdrojů, hledání rezerv a plánování takových personálních činností jako jsou vzdělávání, rozmisťování, získávání a výběr zaměstnanců či odměňování aj. (Koubek, 2009).

**Motivace a zlepšení výkonu** - Hroník (2006) tvrdí, že hodnocení pracovníků je jednou z nejdůležitějších složek motivačního systému organizací, protože je propojen s rozvojem a systémem odměňování. Systém hodnocení ale sám o sobě, pokud je správně nastavený, umožňuje zasahovat do výkonu a motivovat. Poskytuje informace o dosahování stanovených standardů výkonnosti, kvalitě výkonu a zvládání nároků na konkrétní pracovní místo. Plnění stanovených úkolů a podílení se na dosahování organizačních cílů, na které člověk zaměřuje své úsilí, je důležitým motivačním prvkem. Aby byl jedinec motivovaný, je klíčové, aby se s cílem ztotožnil a přijal jej za přínosný. Hodnocení také umožňuje odhalit, zda zaměstnanec nedělá zbytečné úkony, nebo naopak, není-li možné delegovat na něj více pravomoci a obohatit postup, kterým postupuje. Tento prvek velice zvyšuje pracovní motivaci.

**Odměňování** - hodnocení zaměstnanců by mělo být nepostradatelným nástrojem ke stanovování odměn. Pilařová (2008) spojuje hodnocení výkonu s pohyblivou složkou platu, která doplňuje pevnou a odvíjí se od dosaženého výkonu. Podmínkou pro spravedlivé určování bonusů je nutnost zajistit objektivnost systému hodnocení, stanovení adekvátních kritérií odpovídajících jednotlivým pozicím a výběrem vhodných metod. Do pohyblivé složky platu se můžou promítnout i výsledky dosažené v týmech, v rámci oddělení nebo celé

organizace. V případě zaměstnanců veřejné správy je odměňování určeno Nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a je vázáno rozpočtovými omezeními a rozdělení zaměstnanců do platových tříd. Zaměstnavatelé jsou tak značně omezeni a nemohou si vytvořit vlastní systém odměňování. Jak uvádí Kocourek (2007), je však možné dlouhodobě dobrý pracovní výkon zaměstnance odměnit osobním příplatkem, náležejícím zaměstnancům, kteří vykonávají práci nadstandardním způsobem a jsou splněna objektivní kritéria. Jakékoliv změně příplatku by však mělo předcházet právě hodnocení zaměstnance.

**Vzdělávání a rozvoj** - hodnocení slouží k odkrytí potenciálu hodnoceného a zjištění jeho silných i slabých stránek, které je následně nutné dále rozvíjet, aby splňoval nároky na pracovní pozici. Hodnocení zaměstnanců slouží k revizi současného stavu a ujasnění, kde by zaměstnanec měl být v dohledné době. Vzdělávání by mělo vytvářet pozitivní vztahy a pracovník by se měl na stanovení svých vzdělávacích potřeb aktivně podílet prostřednictvím hodnotícího rozhovoru, kdy společně s hodnotitelem vymezí vzdělávací a rozvojové cíle. Vzdělávání obecně však nemůže probíhat nahodile. Jak uvádí Hroník (2006), rozvoj jedinců uvnitř organizace úzce souvisí s organizačním rozvojem, jehož potřeby by měl naplňovat.

### 3.4 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost. Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je nohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody, poskytované organizací zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu. Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Všechny tyto odměny řadíme do kategorie vnějších odměn. Existují také vnitřní odměny, nemají hmotnou povahu a souvisí se spokojeností zaměstnance s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z postavení apod. Vnější i vnitřní typy odměn mají různou povahu a jsou navzájem provázány. Organizace má širokou škálu možností, jak odměňovat své zaměstnance (Koubek, 2009). Jedná se o odměňování:

- Podle výkonu – zvýšení mzdy/platu je závislé na hodnocení pracovního výkonu.

- Podle schopností – umožňuje zvýšení mzdy nebo platu v závislosti na posouzení úrovně schopností, které zaměstnanci dosáhli.
- Podle znalostí a dovedností – zvýšení mzdy nebo platu je vázáno na rozsah, druh a hloubku znalostí a dovedností, které zaměstnanec získal a je schopen používat.
- Podle přínosu – také se používá termín příspěví k plnění cílů organizace – zaměstnanci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak za své schopnosti. Odměňuje se tedy nejen to, čeho zaměstnanci dosáhli, ale i to, jak toho dosáhli.
- Za očekávané výsledky práce – méně známý způsob odměňování. Jde o odměny za dohodnutý soubor prací, které se zaměstnanec organizaci zaváže odvést během určitého období v odpovídajícím množství a kvalitě (Koubek, 2004).

Odměňování zahrnuje složky – základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny, zaměstnanecké výhody, nepeněžní odměny, procesy řízení pracovního výkonu. Celková odměna zahrnuje transakční odměny (hmotné, peněžní odměny) a relační odměny (nehmotné, vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce) (Armstrong, 2007).

### **3.4.1 Faktory odměňování zaměstnanců**

Mzdotvorné faktory mohou být vnější a vnitřní. Vnější mzdotvorné faktory odměňování jsou situace na trhu práce (nedostatek či přebytek pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, v regionu nebo ve státě) a platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování (minimální mzda, povinné příplatky, placená dovolená, placené překážky v práci apod.). Vnitřní mzdotvorné faktory organizace se týkají pracovních míst a můžeme je rozdělit do tří skupin, a) faktory související s požadavky pracovního místa (popis pracovního místa), b) výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň výkonu, c) pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku (bezpečnost a pohoda zaměstnance, nevyvolávat stres apod.) Výše uvedené mzdotvorné faktory a další okolnosti vytvářejí determinanty odměňování, z nichž jsou nejvýznamnější:

- Relativní hodnota, kterou má práce na pracovním místě.
- Relativní hodnota (vzácnost) zaměstnance.
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví.
- Životní náklady v regionu a zemi.
- Životní způsob lidí v regionu a zemi.
- Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
- Používaná technika a technologie v organizace.

- Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
- Existující právní normy týkající se odměňování.

Výše odměny je velmi významným faktorem spokojenosti zaměstnance. Jak moc významným je individuální. Odměna by měla být provázána s úsilím a mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Finanční odměna není jediným možným ohodnocením práce. Pro většinu lidí má osobní význam pochvala jako ocenění úsilí a výsledků práce. Potřeba uznání je vlastní téměř každému člověku. (Kocianová, 2010). V následující tabulce jsou uvedeny vnitřní mzdotvorné faktory a pomocí nich může být odpovězeno na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní. (viz. obr. 3.5)

Obrázek 3.5 Faktory ovlivňující odměňování

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělávání	Rozhodování	Zisk
Kvalifikace	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Odpovědnost	Produktivita
Zkušenosti	Tvořivost	Kvalita
Znalosti	Vliv na výsledky	Prodej
Kontakty	Iniciativa	
Duševní schopnosti	Plánování/organizování	
Fyzická síla/kondice	Řízení/kontrola	
	Argumentování	
	Vztahy k ostatním	
	Komunikace	
	Pečování	
	Bystrost/obratnost	
	Pracovní podmínky	
	Používání věcí	
	Využívání zdrojů	
	Složitost	
	Přesnost	
	Spolehlivost	

Zdroj: KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2009, s.289. ISBN 978-80-7261-168-3.



### 3.4.2 Systém odměňování zaměstnanců

Strategickým cílem systému odměňování je vytvoření a implementace takových politik, procesů a postupů odměňování, které umožňují dosažení cílů organizace. Strategický systém odměňování by měl být **motivační** (srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných organizacích), **spravedlivý** (zaměstnanec by měl být odměňován podle svých zásluh), **transparentní** (systém založený na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům) (Horváthová et al., 2014).

Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
- Stabilizovat žádoucí zaměstnance.
- Odměňovat zaměstnance za jejich úsilí.
- V ziskových organizacích napomoci konkurenceschopného postavení na trhu.
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musí být racionální, přiměřené možnostem organizace.
- Být pracovníky akceptován.
- Hrát pozitivní roli v motivování zaměstnanců.
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
- Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace.
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány.

Na začátku úvah o odměňování je potřeba nastolit tři otázky: Čeho potřebuje organizace dosáhnout svým systémem odměn? Jaký význam pro zaměstnance mají různé možnosti odměn? Které vnější faktory ovlivňují odměňování v organizaci? Organizace potřebuje vytvořit konkurenční výhodu pro získávání zaměstnanců, udržet si zaměstnance, dosáhnout konkurenceschopnosti a určité úrovně kvality produkce, úrovně flexibility a kreativity. Na druhé straně zaměstnanci potřebují zabezpečit uspokojování potřeb svých a celé rodiny, sociální jistotu, životní stabilitu a jasnou perspektivu, spravedlnost a srovnatelnost odměňování, možnost seberealizace apod. (Koubek, 2009).

Jak uvádí Horváthová et al. (2014), při tvorbě systému odměňování je nezbytné zvážit tyto důležité otázky:

- Jak nadefinovat skupiny zaměstnanců? (jaké profese v jednotlivých skupinách)
- Jaké množství prostředků je možné vynaložit na odměňování zaměstnanců?

- Jaké předpisy je nutné respektovat?
- Jaká je současná situace na trhu práce?
- Jaká úroveň mezd a platů je schopna přilákat uchazeče o práci?
- Jaká úroveň mezd a platů uspokojuje současné zaměstnance a přispívá k jejich stabilitě?
- Jaké další peněžní a nepeněžní odměny jsou v organizaci nabízeny?

Na základě odpovědí na všechny předchozí otázky je konkrétně zvažována:

- vnitřní struktura mezd a platů (hierarchie mzdových tarifů a platových tříd),
- úroveň mezd a platů neboli nastavení reálných mezd na strukturu mezd a platů (s ohledem na ostatní organizace, na situaci na trhu práce, na finanční situaci organizace, na používanou technologii atd.),
- placení jednotlivců (spojování lidí s pracovními místy a úkoly, přiznání platových tříd),
- zda platit za odpracovaný čas nebo za výsledky,
- zvláštnosti odměňování specialistů a manažerů (různé výkonové formy odměňování),
- zaměstnanecké výhody a příplatky,
- řízení a kontrola mezd a platů (zkoumání přiměřenosti a snaha o úspory nákladů),
- výběr jednotlivých typů odměn a formování struktury systému odměňování (různé odměny pro různé zaměstnance).

Má-li být systém odměňování v organizaci úspěšný a efektivní, a pokud má mít motivační účinek, je potřeba dodržovat následující zásady:

- systém musí být stabilní, musí zajišťovat, aby rozdíly v odměňování byly založeny na znalostech, dovednostech, úsilí a odpovědnosti zaměstnanců,
- úroveň mezd a platů by se neměla odlišovat od úrovně na trhu práce,
- systém by měl rozlišovat mezi prací na pracovním místě a odměňováním na jedné straně a zaměstnancem, jeho tržní hodnotou na straně druhé,
- stejná práce by měla být odměňována stejně,
- při rozpoznávání rozdílů ve schopnostech a přispění zaměstnance k výsledkům organizace, by měly být použity stejné nástroje,
- zaměstnanci by měli být přiměřeně informováni o postupech používaných ke stanovování mzdových/platových tarifů (Horváthová et al., 2014).

### 3.4.3 Mzdové formy

Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce zaměstnance, jeho výkon v nejširším slova smyslu. Některé mzdové formy mají nedostatečný pobídkový účinek (např. časová mzda). Pobídkové formy jsou odměny nabízené jako dodatek k časové mzdě či platu nebo existují samostatně. Pokoušejí se posílit vazbu odměny na výkon a zviditelnit ji. Pobídkové formy mohou být tříděny podle různých hledisek, nejčastěji se třídí na individuální, skupinové nebo celoorganizační. Aby mohl být pobídkový systém efektivní, musí být splněny dva požadavky:

1. První se týká postupu a metod používaných k hodnocení výkonu zaměstnance.
2. Druhým je, že pobídkové formy musí být přísně založeny na výkonu.

Oba požadavky vyžadují komunikaci mezi vedením organizace a zaměstnanci. Při uplatňování pobídkových forem je třeba zajistit, aby tlak na výkon zaměstnance neměl negativní dopad na kvalitu jeho práce. Následují obvyklé nebo zajímavé mzdové formy:

- Časová mzda a plat (hodinová, týdenní, měsíční).
- Úkolová mzda (vhodné pro dělnickou profesi).
- Podílová (provizní) mzda (odměna závislá na prodaném množství).
- Mzdy za očekávané výsledky práce (penzumové mzdy, odměny za dohodnutý soubor prací, za dohodnutý výkon).
- Mzdy a platy za znalosti a dovednosti (odměna za to, zda je zaměstnanec schopen kvalifikovaně a efektivně vykonávat úkoly řady různých pracovních míst).
- Mzdy a platy za přínos (přínos – role, kterou jedinec hraje při dosahování týmových cílů).
- Dodatečné mzdové formy (odměňují výkon nebo zásluhy, popřípadě obojí).
- Prémie (periodicky se opakující premie, jednorázová premie, bonus, mimořádná odměna).
- Osobní ohodnocení (osobní příplatek).
- Odměňování zlepšovacích návrhů.
- Podíly na výsledcích hospodaření organizace.
- Zaměstnanecké akcie.
- Příplatky (povinné a nepovinné).
- Ostatní výplaty (13. plat, vánoční příspěvek aj.) (Koubek, 2009).

### 3.4.4 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Podkladem pro nabídku zaměstnaneckých výhod by měla být analýza motivace a potřeb zaměstnanců. Cílů politiky zaměstnaneckých výhod je mnoho, např. poskytnout atraktivní a konkurenceschopný systém odměn, omezit nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců, zlepšovat zaměstnanecké vztahy, uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců apod. Mezi úskalí zaměstnaneckých výhod patří to, že zaměstnanci chápou zaměstnanecké výhody jako nárok a nikoli jako nadstandardní péči. Dalším problémem je to, že v případě plošných výhod, mají sklon být nepružné, nevyhovují stejně všem zaměstnancům. Proto z hlediska způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod je lze rozdělit na:

- Plošný program benefitů (pro všechny zaměstnance stejně).
- Flexibilní program benefitů – cafeteria systém (možnost výběru podle pravidel z balíčku zaměstnaneckých výhod).

Z hlediska věcného můžeme zaměstnanecké výhody rozdělit do čtyř skupin:

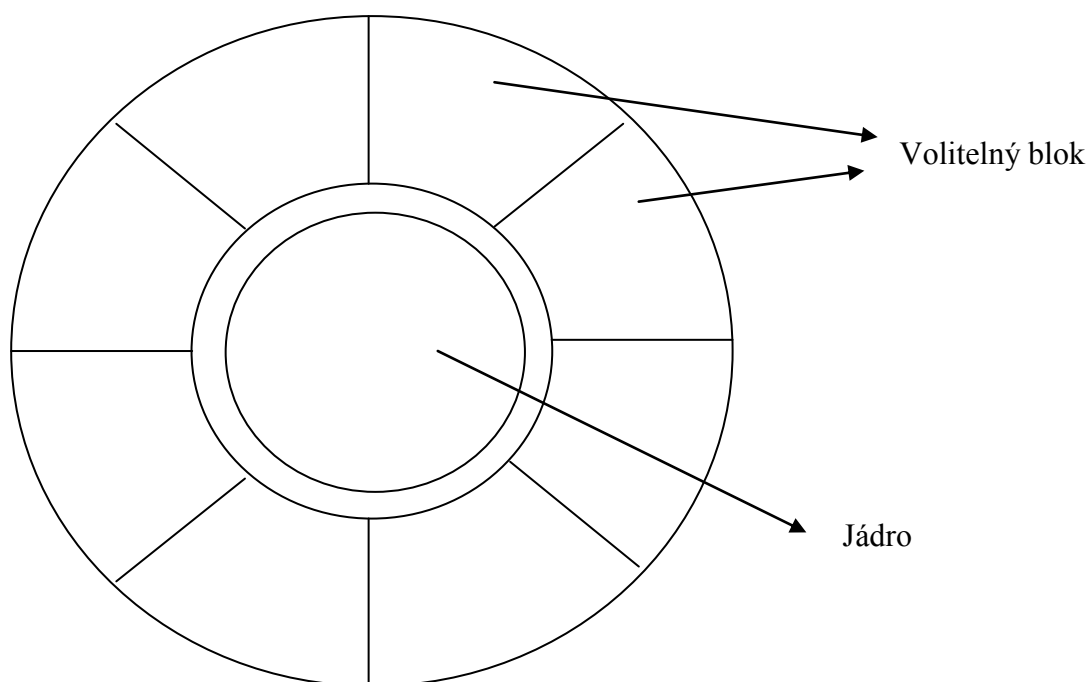
- Sociální výhody – důchodové či životní připojištění, půjčky apod.
- Výhody zkvalitňující využívání volného času – kulturní a sportovní aktivity.
- Výhody mající vztah k práci – stravování, pracovní oděv, vzdělávání hrazené zaměstnavatelem apod.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – firemní automobil, mobilní telefon, notebook apod.

Zaměstnaneckých výhod existuje velké množství. Mnozí zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům, aby si vybrali balíček, který je z hlediska jejich potřeb nejvýhodnější. Jedná se o již zmiňovaný cafeteria systém. Tento systém má řadu výhod. Patří mezi ně – flexibilita, transparentnost, informovanost, spravedlnost, svobodná volba aj. Mezi nevýhody patří náročná administrativa, intenzivní komunikace a pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců.

Máme tři varianty cafeteria systému:

- Systém bufetu – možnost výběru výhod do výše svého účtu.
- Systém jádra – stanovení jádra pro všechny stejné a zbývající dle nabídky.
- Systém bloků – kategorie zaměstnanců (muži, ženy, mladí apod.) a k nim vytvořena nabídka výhod (Horváthová et al., 2014).

Obrázek č. 3.6 Cafeteria systém zaměstnaneckých výhod – systém „jádra“



Zdroj: Horváthová Petra et al. Řízení lidských zdrojů pro pokročilé., SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2014, s.204. ISBN 978-80-248-3554-9.

### 3.4.5 Vztah odměňování k jiným personálním činnostem

Odměňování zaměstnanců má významné vazby s ostatními personálními činnostmi. Vytváření a analýza personálních míst je činnost, která v podobě popisu a specifikace pracovních míst poskytuje nezbytné podklady pro vytváření systému odměňování, zejména pak pro hodnocení práce. Odměňování zaměstnanců je jedním z nástrojů, které je třeba brát v úvahu při plánování zaměstnanců a taktéž může odměňování usnadnit nebo naopak znesnadnit získávání a výběr zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců je zřejmě nejdůležitějším podkladem pro odměňování, protože kritéria hodnocení jsou i kritérii pro odměňování pracovního výkonu. Pokud jde o rozmisťování, pak některé formy rozmisťování (povyšování, přeřazení na jinou funkci, propuštění) představují odměnu kladnou i zápornou. Příležitost získat vyšší mzdu či plat, může motivovat zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji. Odměňování má silné vazby na oblast pracovních vztahů. Nízké mzdy vyvolávají nespokojenost zaměstnanců a vybízejí k činnosti odborů. Z hlediska pracovních vztahů je tedy potřeba, aby odměňování bylo spravedlivé, založené na jasných pravidlech (Koubek, 2009).

### **3.4.6 Celkové odměňování**

Moderní systémy odměňování zahrnují jak hmotné tak nehmotné systémy odměňování. Mezi hmotné odměny patří nároková složka odměňování a tou je základní mzda/plat a ze zákona povinné příplatky, a nenároková složka odměňování, která je tvořena různými bonusy, prémie, odměnami, benefity apod. Mezi nehmotné odměny patří také pochvala, kariérní postup, větší zodpovědnost, uznání, možnost vzdělávání a rozvoje nad rámec současné práce apod. Pojetí celkové odměny říká, že odměňování lidí je něčím víc, než jejich zasypávání penězi. Vytvoření efektivní koncepce celkové odměny vyžaduje umění zkombinovat její jednotlivé složky tak, aby byly sladěny zájmy organizace s potřebami a očekáváními zaměstnanců. Celkové odměňování může značně ovlivňovat i hospodářský výsledek organizace prostřednictvím nákladů na odměňování. Koncepce celkové odměny rovněž ovlivňuje i produktivitu organizace. Navázání mzdy/platu na výkon pomáhá povzbuzovat lidi vyrábět kvalitnější zboží či poskytovat lepší služby. Stručně řečeno, efektivní odměňování motivuje zaměstnance dělat věci, které pomáhají zvyšovat produktivitu organizace (Horváthová et al., 2014).

## 4 Charakteristika Městského úřadu v Kravařích

Město Kravaře leží v údolní nivě řeky Opavy, v nadmořské výšce 237 m n. m. Je vzdáleno 13 km jižně od polských hranic a 9 km východně od města Opavy. Historická Kravaře nacházejí, se nazývá oblast Horního Slezska, ve které se specifickou minulostí, které zahrnuje Hlučínsko. Toto území se charakteristické nářečí, kroje a zvyky.<sup>2</sup> téměř 30 obcí, si uchovává



Město Kravaře leží v Moravskoslezském kraji a podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů, se jedná o obec s rozšířenou působností. Obce s rozšířenou působností (ORP, obce III. typu) představují nový typ obcí vykonávajících státní správu v přenesené působnosti. Jsou obcemi s nejširším rozsahem výkonu státní správy v přenesené působnosti. V jimi spravovaném území se nacházejí i obce s pověřeným úřadem. Obce s rozšířenou působností vznikly 01.01.2003 v rámci reformy územní veřejné správy.

Obce s rozšířenou působností vykonávají následující agendy, které lidé nejčastěji využívají:

- evidence obyvatel,
- matrika
- vydávání cestovních a osobních dokladů, řidičských průkazů, technických průkazů,
- živnostenské oprávnění,
- sociálně-právní ochrana dětí,
- péče o staré a zdravotně postižené,
- vodoprávní řízení, odpadové hospodářství a ochrana životního prostředí,
- státní správa lesů, myslivosti a rybářství,
- kácení dřevin, vynětí ze zemědělského půdního fondu
- povolení stavby, výstavba domu, odstranění stavby
- evidence motorových vozidel,
- doprava a silniční hospodářství (silniční správní úřad, stanovení místní úpravy provozu dopravním značením atd.)<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Město Kravaře [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

<sup>3</sup> Regionální informační servis [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/>

Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu) je obec, na kterou stát přenáší část svých pravomocí, ovšem ne v takovém rozsahu, v jakém ji přenáší na obec s rozšířenou působností. Je to tedy obec menší, než obec s rozšířenou působností, a vždy spadá do správního obvodu nějaké obce s rozšířenou působností. Do správního obvodu Městského úřadu v Kravařích spadají obce: Bolatice, Chuchelná, Kobeřice, Strahovice, Sudice, Štěpánkovice, Rohov a Třebom.

Postavení a působnost městského úřadu upravuje zákon o obcích. Městský úřad je orgánem města, který v samostatné působnosti města vytváří především technickoorganizační podmínky pro rozhodovací činnost orgánů města a v přenesené působnosti vykonává městský úřad státní správu dle zvláštních zákonů.

V čele městského úřadu stojí starostka města. Zastupuje město navenek a za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu města. Starostka města zodpovídá za celkovou činnost úřadu. V době její nepřítomnosti přebírají její řídicí kompetence místostarostové. Zastupují starostku v její nepřítomnosti, jednají a rozhodují ve věcech, které jsou svěřeny starostce. Městský (obecní) úřad tvoří starosta, místostarosta, tajemník obecního úřadu, je-li tato funkce zřízena a zaměstnanci obce zařazení do obecního úřadu (zákon č. 128, 2000).

Tajemník městského úřadu v Kravařích je zaměstnancem města Kravaře. Je podřízen starostce města Kravaře a zároveň nadřízený všem zaměstnancům městského úřadu. Zaměstnancem městského úřadu jsou osoby, které jsou k úřadu v pracovněprávním poměru či na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr.

V čele jednotlivých odborů stojí vedoucí, kteří jsou jmenováni a odvoláváni Radou města. Každý odbor má jednoho vedoucího, který odbor řídí a odpovídá Radě za jeho činnost a za dosaženou úroveň výkonu práce na svěřeném úseku.

## **4.1 Organizační struktura MěÚ Kravaře**

- Starostka
- Místostarosta 1.
- Místostarosta 2.
- Tajemník
- Kancelář starostky – sekretariát starostky, místostarostů a tajemníka, -úsek infocentra a propagace města Kravaře
- Kancelář tajemníka – oddělení informatiky, - úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd, - úsek speciálních činností, - úsek podatelny



- Odbor financí
- Odbor místního hospodářství a investiční výstavby
- Odbor výstavby, územního plánování a životního prostředí
- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad
- Odbor sociálních věcí – oddělení kultury
- Odbor dopravy

Městská policie není součástí organizační struktury MěÚ Kravaře. Je to samostatný subjekt a patří pod Město Kravaře.

Organizační schéma MěÚ Kravaře ( viz. příloha č. 1)

Městský úřad Kravaře sídlí ve čtyřech budovách: (viz. příloha č. 2)

➤ **Hlavní budova MěÚ Kravaře - Náměstí 405/43**

- Představitelé města
- Tajemník městského úřadu
- Kancelář starostky
  - Sekretariát starostky, místostarostů a tajemníka
  - Úsek infocentra a propagace města Kravaře
- Kancelář tajemníka
  - Úsek podatelny
  - Oddělení informatiky
- Odbor financí
- Odbor místního hospodářství a investiční výstavby
  - Oddělení komunálních služeb a správy ČOV
- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad
  - Oddělení obecní živnostenský úřad
- Odbor výstavby, územního plánování a životního prostředí
- Odbor sociálních věcí
- Městská policie
- Úsek infocentra a propagace města Kravaře

➤ **Budova na Tyršové ulici č. 5**

- Odbor dopravy

- Odbor vnitřních věcí a obecní živnostenský úřad (oddělení obecní živn. úřad)
- **Budova – Zámek na Alejní 24** - Oddělení kultury – zámek, muzeum,
- **Budova na Bezručové ulici č. 10** – Oddělení kultury - knihovna

## 4.2 Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd

Posláním personálního úseku je řízení a organizace personální politiky v rámci celého úřadu včetně zabezpečování celé personální agendy. Personální úsek zajišťuje kariérové plánování a navazující činnost v oblasti vzdělávání a výcviku zaměstnanců. Ve vazbě na organizační strukturu zabezpečuje tvorbu základních organizačních dokumentů městského úřadu. Tento úsek vykonává celou řadu personálních činností například:

- provádí veškeré administrativní práce spojené s přijímáním a zařazováním nových zaměstnanců, vyhotovuje pracovní smlouvy a dále provádí jejich změny,
- zabezpečuje práce spojené s ukončením pracovního poměru,
- vyhotovuje platové výměry jednotlivých zaměstnanců dle platné legislativy a provádí jejich změny,
- organizuje a zabezpečuje zúčtování všech složek platů a odměn,
- zabezpečuje realizaci jednotlivých srážek z platu v souladu s platnou právní úpravou a jejich převod na účty příslušných peněžních ústavů,
- organizuje a zabezpečuje zúčtování všech složek platů a odměn za pracovní pohotovost,
- zabezpečuje agendu výplat a mezd pro zaměstnance města, Domova pro seniory sv. Hedviky-Kravaře, příspěvková organizace a Městské policie Kravaře,
- zpracovává a zabezpečuje výplaty mezd a dávek nemocenského pojištění,
- zajišťuje účast zaměstnanců na různých formách zvyšování kvalifikace,
- zajišťuje vyplácení a kontrolu čerpání sociálního fondu, navrhuje změny ve způsobu čerpání a zabezpečuje kontrolu řádného využití finančních prostředků,
- zpracovává rozpočet sociálního fondu.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Město Kravaře [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Hodnocení zaměstnanců na MěÚ v Kravařích je upraveno v nové směrnici č. 61, platné od 04.03.2015. Za vyplácení mezd/platů zaměstnancům zodpovídá úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd, který má dvě pracovnice. Úsek personální, vzdělávání a vyplácení mezd organizuje a zabezpečuje vyplácení platů/mezd, odměn, bonusů a také vede a zabezpečuje čerpání výhod ze sociálního fondu (stravenky, ošatné, pojistné apod.). Tento úsek zabezpečuje pouze administrativní záležitosti hodnocení a odměňování zaměstnanců. Koncepční záležitosti hodnocení a odměňování zaměstnanců zajišťují vedoucí jednotlivých odborů a tajemník MěÚ Kravaře.

### 4.3 Zaměstnanecká politika

Městský úřad Kravaře v současnosti zaměstnává 83 zaměstnanců, z toho 41 mužů a 42 žen. Administrativních zaměstnanců je 63, ostatních zaměstnanců je 20. Nejvíce zaměstnanců je ve věkovém rozmezí 51 let a více – a to 42 osob (viz. tabulka č. 4.1). Co se týče vzdělání, nejvíce je zde zastoupeno středoškolské vzdělání – 29 osob (viz. tabulka č. 4.2). Zajímavé je i rozdělení zaměstnanců dle délky služebního poměru zaměstnanců (viz. tabulka č. 4.3).

Tabulka č. 4.1 – Věková struktura zaměstnanců MěÚ Kravaře

Věk	Ženy	Muži	Celkový počet
Do 30 let	4	2	6
30 – 50 let	21	14	35
51 let a více	17	25	42
Celkem	42	41	83

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

Tabulka č. 4.2 – Kvalifikační struktura zaměstnanců MěÚ Kravaře

Vzdělání	Počet
Základní	4
Učební obor	22
Středoškolské	29
Vyšší odborné	0
Vysokoškolské	28

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

Tabulka č. 4.3 – Délka služebního poměru zaměstnanců na MěÚ Kravaře

Doba trvání	Počet
Do 5 let	26
Do 10 let	21
Do 15 let	14
Do 20 let	9
Nad 20 let	13

Zdroj: Zpracováno autorkou na základě interních materiálů MěÚ Kravaře

## **5 Analýza současných systémů hodnocení a odměňování úředníků**

Do konce února roku 2015 se na Městském úřadu v Kravařích neprovádělo hodnocení zaměstnanců. Dne 04.03.2015 vyšla v platnost směrnice č. 61, nazvaná Hodnocení zaměstnanců Městský úřad Kravaře. Do konce dubna musí proběhnou na každém odboru hodnocení zaměstnanců podle této směrnice. Systém odměňování úředníků Městského úřadu v Kravařích je řízen nařízením vlády č. 564/2006.

### **5.1 Systém hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře**

Donedávna na Městském úřadě v Kravařích neexistoval žádný systém hodnocení zaměstnanců. Dne 4.3. 2015 vydal tajemník Městského úřadu směrnici – Hodnocení zaměstnanců. Podle této směrnice musí proběhnout do konce dubna 2015 hodnocení na každém odboru. Hodnocení zaměstnanců je jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů. Je to zdroj informací pro zaměstnance i zaměstnavatele, vytváří prostor pro vzájemnou výměnu informací. Hodnocením zaměstnanců se rozumí systematický postup v posuzování pracovního výkonu, pracovního chování a potenciálu zaměstnance. Systém hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře je založen na tzv. metodě BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales – Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování) v kombinaci s hodnotícím rozhovorem. Princip této metody spočívá v tom, že pracovní chování je zařazeno do několika dílčích hodnotících stupňů v rozmezí od hodnocení „vynikající“ až po „nevyhovující“. Každý stupeň hodnocení obsahuje i slovní charakteristiku. Slovní charakteristiky jsou zpracovány do základní čtyřstupňové stupnice hodnocení.

- Stupeň 1 – nevyhovující plnění, průměrné body 0-1,49.
- Stupeň 2 – dobré plnění s dílčími výhradami, průměrné body 1,5-2,49 a 2,5-2,99.
- Stupeň 3 – velmi dobré plnění kritérií, průměrné body 3-3,49 a 3,5-3,99.
- Stupeň 4 – vynikající plnění, průměrné body 4.

Podle průměrné výše bodového hodnocení plnění kritérií bude zaměstnanci stanoveno osobní ohodnocení, a to následujícím způsobem:

- 0-1,49 – odměna 0 Kč.
- 1,5-2,49 – odměna 1000-2999 Kč.

- 2,5-2,99 – odměna 3000-4999 Kč.
- 3-3,49 – odměna 5000-7499 Kč
- 3,5-3,99 – odměna 7500-9999 Kč
- 4 – odměna 10 000-15 000 Kč.

Pro objektivnost hodnocení jsou vymezeny dvě skupiny zaměstnanců, pro něž je zpracována odlišná soustava kritérií hodnocení – vedoucí jednotlivých odborů a oddělení a druhá skupina jsou ostatní zaměstnanci města zařazení do městského úřadu. (viz. příloha č. 3 a 4). Pro všechny hodnotitele (tj. vedoucí odborů a tajemníka) bylo uspořádáno školení, aby hodnocení zaměstnanců proběhlo v souladu se směrnicí.

### **5.1.1 Účel a cíle hodnocení zaměstnanců**

Účelem hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře je dosáhnout stanovených cílů, mezi které patří například:

- Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce zaměstnance a rozpoznat potenciál jeho výkonu.
- Určit silné a slabé stránky každého zaměstnance.
- Zlepšení pracovního výkonu zaměstnance.
- Získat podklady k odměňování podle individuálního výkonu.
- Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu.
- Vyhodnotit přístup zaměstnance k naplňování cílů úřadu a zvýšení loajality k úřadu.
- Získat informace o názorech zaměstnanců na jejich práci, na systém řízení MěÚ a o spokojenosti nebo nespokojenosti.

### **5.1.2 Požadavky kladené na systém hodnocení zaměstnanců**

Na systém hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře je kladeno mnoho požadavků. Mezi nejdůležitější patří:

- Pravidelnost hodnocení.
- Systém hodnocení je předem znám.
- Výsledky hodnocení jsou zpracovány v písemné formě.
- Hodnocení je prováděno formou hodnotícího rozhovoru.
- Potřeba zvýraznit pozitiva i negativa zaměstnance.
- Využití principu sebehodnocení.
- Nezávislost výsledků hodnocení na minulém hodnocení.

- Projednání závěrů se zaměstnancem.
- Stanovení úkolů pro další období.

### **5.1.3 Efekty z hodnocení zaměstnanců**

Každé hodnocení zaměstnanců by mělo být efektivní. Mezi efekty, které jsou od hodnocení zaměstnanců na MěÚ Kravaře očekávány patří:

- Zhodnocení výkonu a pracovního potenciálu zaměstnanců.
- Orientace aktivit úřadu na jeho zlepšení a možnost porovnání kvality zaměstnanců na jednotlivých odborech a úrovních řízení.
- Větší orientace zaměstnance na práci (na pracovní úkoly).
- Identifikace problémů bránících vyšší výkonnosti a návrh jejich řešení.
- Zlepšení komunikace (mezi nadřízeným a podřízeným, vedením úřadu a zaměstnanci).
- Objektivizace podkladů pro odměňování ve vazbě na individuální výsledky.
- Podklady pro přeřazení na jinou práci.
- Získání informací o potřebách v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
- Přehled o názorech zaměstnanců.
- Formulace návrhů na zlepšení práci a činnosti úřadu ve vztahu k zaměstnancům.
- Získání zpětné informace o kvalitě výběrového řízení a zhodnocení předpokladů pro výkon činnosti, pro kterou byl přijat.

### **5.1.4 Hlavní zásady organizace hodnocení zaměstnanců**

Během přípravy a samotného průběhu hodnocení zaměstnanců na MěÚ Kravaře je nutno dodržovat zásady. Těmi hlavními jsou:

- Hodnocení zaměstnanců vždy provádí vedoucí odboru, tajemník úřadu hodnotí vedoucí odborů.
- Hodnocení vychází z výsledků průběžného sledování výkonu zaměstnanců během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovního výkonu a chování se realizuje podle jednotných metodických zásad, aby bylo dosaženo porovnatelnosti výsledků mezi jednotlivými hodnotiteli.
- Při hodnocení se používají hodnotící stupně obsahující plnění jednotlivých kritérií.
- Hodnocení je realizováno 1 x ročně, nejpozději do 31.03. běžného kalendářního roku. Pouze v roce 2015, čili v roce vydání směrnice do 30.04.2015.
- Výsledky hodnocení se uvádějí do předem vytvořeného formuláře (viz. příloha 5 a 6).

- Součástí hodnocení je stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučeným opatřením z předcházejícího hodnocení.
- Výhrady hodnoceného k hodnocení posuzuje přímý nadřízený hodnotitele a rozhodne o objektivnosti hodnocení a výhrad k němu.
- Po skončení hodnocení, a to nejpozději do 10 kalendářních dnů, hodnotitel projedná stručné závěry z hodnocení podřízených zaměstnanců se svým nadřízeným.

### **5.1.5 Fáze procesu hodnocení**

Ve směrnici o hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře jsou uvedeny jednotlivé fáze procesu hodnocení a to následovně:

- Informování všech zaměstnanců (seznámením se zahájením hodnocení provede tajemník a poté vedoucí odborů informují své zaměstnance).
- Příprava hodnotitelů ( seznámení se s metodou hodnocení, seznámení se s termíny hodnocení, s obsahem hodnotících dokumentů, objasnění kritérií).
- Příprava hodnotícího rozhovoru (hodnotitel připraví hlavní body a problémy, technicky a organizačně zabezpečí podmínky rozhovoru).
- Hodnotící rozhovor (hodnotitel ohodnotí jednotlivá kritéria a vyzve hodnoceného k vyjádření k hodnocení a k pracovním podmínkám, v rámci rozhovoru hodnotitel formuluje konkrétní závěry vůči zaměstnanci).
- Uchovávání a práce s hodnotícími dokumenty (výsledky hodnocení se zaznamenají v hodnotícím formuláři a zaměstnanec vše potvrdí podpisem).
- Vyhodnocení a využití výsledků (Tajemník ve spolupráci s vedoucími odborů vyhodnotí celkové výsledky jednotlivých zaměstnanců a posoudí návrhy vedoucích na změna v odměňování). (Interní materiály MěÚ Kravaře).

## **5.2 Systém odměňování zaměstnanců MěÚ Kravaře**

Všichni zaměstnanci Městského úřadu v Kravařích jsou zařazováni do platových tříd a podle přiřazené platové třídy je určován platový tarif. Toto vše je řízeno Nařízením vlády č. 564/2006 a katalogem prací (viz. příloha č.7). Odstupňováním prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do platových tříd a přiřazením platových tarifů jsou zaměstnanci motivováni k plnění náročnějších úkolů. Zaměstnanci je přiřazen platový tarif podle stupnice platových tarifů. V úvahu je brána nejnáročnější práce, jejíž výkon zaměstnavatel na zaměstnanci vyžaduje a také počet let započitatelné praxe. Na základě těchto údajů je



zaměstnanec zařazen do platové třídy a platového tarifu dle stupnice, která je přílohou k nařízení vlády č. 564/2006. Dále je každému zaměstnanci po třech měsících zkušební doby přiznáno osobní ohodnocení, které určuje tajemník úřadu po konzultaci s přímým nadřízeným. Toto osobní ohodnocení je nenárokovou složkou odměny zaměstnance a může se kdykoliv změnit. Při porušení pracovní kázně, může být zaměstnanci osobní ohodnocení odebráno. Vedoucí zaměstnanci dostávají k základnímu platu příplatky za vedení.

Dalšími příplatky každého zaměstnance jsou pololetní odměny, které jsou vypláceny v květnu a v listopadu každého roku (opět nenároková odměna). Výši odměn stanovuje vedoucí odboru pro své podřízené, podle vykonané práce, podle chybovosti a v neposlední řadě podle spokojenosti občanů.

### **5.3 Zaměstnanecké výhody**

Mezi odměny pro každého zaměstnance jistě patří pět dní dovolené navíc (každý má celkem 25 dní dovolené) a příspěvek na stravenky (55% z hodnoty stravenky).

Dále je zde zřízen tzv. sociální fond. Tento fond funguje již dlouhou dobu a každý rok se obměňuje. Vždy je ve prospěch zaměstnance. Například v minulosti zaměstnanec dostal jednou ročně příspěvek ve výši 1.000,- Kč na sportovní či kulturní vyžití (kino, divadlo, koncert, sport. utkání) nebo byl pro zaměstnance uspořádán zájezd do Prahy na muzikál a zaměstnanci neplatili dopravu ani vstupenku. V současné době patří mezi benefity příspěvek zaměstnavatele (vždy stejnou částku každému zaměstnanci) měsíčně na penzijní připojištění zaměstnance (500,-Kč měsíčně, tj. 6000,- ročně). Již několik let má každý zaměstnanec vždy na začátku roku možnost, nechat si nabít na čipovou kartu 2000 Kč v naší příspěvkové organizaci Aquapark v Kravařích a poté může využívat služeb této organizace po celý rok včetně rodinných příslušníků. Dalším příjemným benefitem, který je hrazen ze sociálního fondu je příspěvek na tzv. „ošatné“. Tento příspěvek získá každý zaměstnanec, který je zaměstnán déle než rok a je ve výši 3000,- Kč za rok. Celková výše benefitů každého zaměstnance je tedy 11000,- Kč za rok. Navíc příspěvek na stravenky, který se nedá vyčíslit, každý má nárok na stravenku pouze za odpracovaný den a dále již zmiňovaných 5 dnů dovolené navíc.

Jedním z pěkných benefitů je také odměna Kč 2000,- při životním jubileu (50 let, 55 let, 60 let a 65 let), a při odchodu do důchodu (případně invalidního důchodu), což určitě potěší každého zaměstnance.

K odměnám bezpochyby patří i vánoční večírek, který se pro zaměstnance koná každý rok na zámku v Kravařích, kde se mají možnost zaměstnanci více seznámit.

Všechny tyto výhody (benefity) jsou vždy pro zaměstnance velmi příjemné a určitě ovlivní i rozhodnutí zaměstnance, zda bude pro danou organizaci pracovat.

Dalším, určitě výhodným, benefitem pro zaměstnance je možnost bezplatného prohlubování znalostí, různá školení, semináře, počítačové kurzy, které každému zaměstnanci hradí zaměstnavatel. Jedná se o školení a semináře akreditované u ministerstva. Témata školení a seminářů vždy souvisí s činností jednotlivých zaměstnanců. Každý zaměstnanec si sestaví plán školení na dobu tří let (20 školení), která by chtěl absolvovat a která potřebuje ke své činnosti. Vedoucí odborů a tajemník vyhodnotí tyto plány a podle finančních možností jsou zaměstnanci na jednotlivá školení a semináře přihlašováni. Každý zaměstnanec musí povinně absolvovat 18 dnů školení během tří let.

## 5.4 Dotazníkové šetření

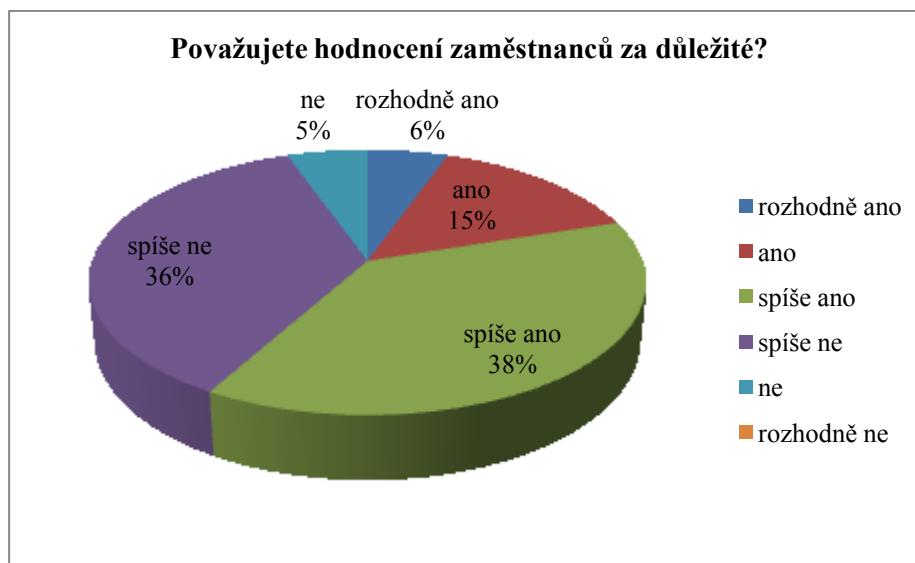
Pro zjištění názoru na nově zavedený systém hodnocení zaměstnanců na MěÚ Kravaře, na srozumitelnost tohoto systému, na důležitost hodnocení pro zaměstnance a na konečnou provázanost se systémem odměňování a také spravedlnost tohoto odměňování, byl připraven dotazník pro administrativní pracovníky (viz. příloha č. 8). Ze základního souboru 83 zaměstnanců MěÚ Kravaře byl vybrán výběrový soubor 63 zaměstnanců (administrativních pracovníků), kterým byl dán dotazník k vyplnění. Z 63 oslovených respondentů byl dotazník vyplněn a vrácen 55 oslovenými zaměstnanci, 8 zaměstnanců dotazník nevyplnilo. Návratnost tedy byla 87 %. Protože je systém hodnocení zaměstnanců na MěÚ Kravaře teprve zaváděn a hodnocení na jednotlivých odborech ještě neproběhla, není tedy možné porovnat s hodnocením z minulosti a tedy není možné porovnat, zda se zlepšil či zhoršil pracovní výkon zaměstnanců. Proto byly otázky zaměřeny na novou směrnici, která se týká hodnocení zaměstnanců a na srozumitelnost kritérií a následné odměňování. S touto směrnicí se měli všichni zaměstnanci seznámit. Obsahem dotazníku bylo 13 problémových otázek a 2 identifikační otázky, na které bylo odpovězeno následovně:

### 1. *Otázka: Považujete hodnocení zaměstnanců za důležité?*

Ze všech 55 (100 %) dotázaných zaměstnanců považuje 32 (59 %) hodnocení zaměstnanců za důležité. Rozhodně ano odpověděli 3 zaměstnanci, tj. 6 %, 8 odpovědělo ano, tj. 15 % a 21

zaměstnanců odpovědělo spíše ano, tj. 38 %. (viz. graf č. 5.4.1). Z dotázaných zaměstnanců odpovědělo 20 spíše ne, tj. 36 % a ne odpověděli 3, tj. 5 %. Možnost rozhodně ne nebyla zvolena ani jednou. Tedy 59 % zaměstnanců považuje hodnocení za důležité, ale každý přikládá tomuto problému jinou míru důležitosti. Zbývajících 41 % nepovažuje hodnocení zaměstnanců za důležité, přiklánějí se spíše k záporné odpovědi. Všichni respondenti, kteří uvedli ne, také svou odpověď odůvodnili a to, že je hodnocení k ničemu nebo je vhodné pouze pro soukromé firmy, nikoli pro veřejnou správu.

Graf č. 5.1

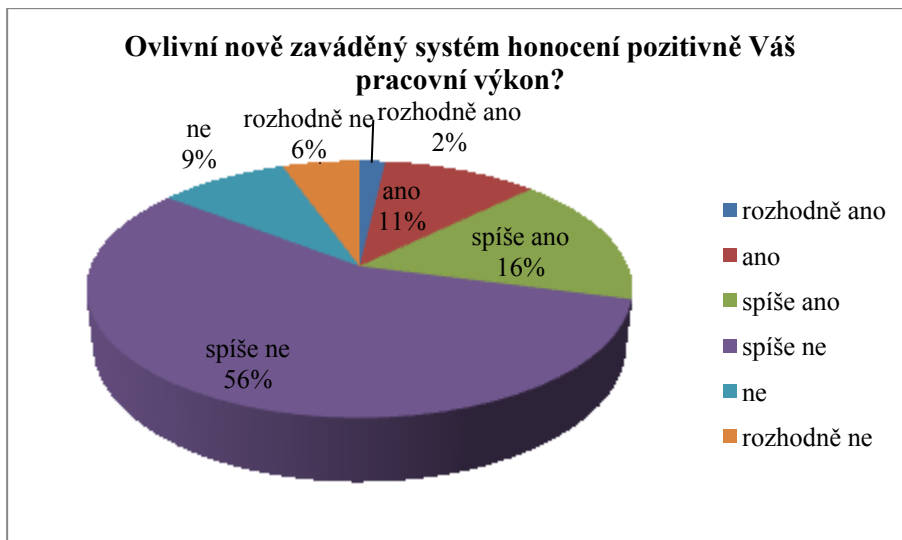


Zdroj: z vlastního výzkumu

## 2. Otázka: Ovlivní nově zaváděný systém hodnocení Váš pracovní výkon?

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že na pracovní výkon většiny respondentů nebude mít nově zaváděný systém hodnocení žádný vliv. Při doplnění záporné otázky proč, napsali, že pracují pořád na 100 %, že budou pracovat pořád stejně dobře, nebo že se snaží o co nejlepší výkon i bez systému hodnocení. Z dotázaných 55 (100 %) zaměstnanců odpovědělo 31 spíše ne, tj. 56 %, 5 respondentů odpovědělo ne, tj. 9 % a rozhodně ne odpověděli 3 zaměstnanci, tj. 6 %. Pouze jeden zaměstnanec odpověděl rozhodně ano, tj. 2 %, 6 respondentů zaškrtnulo možnost ano, tj. 11 % a 9 zaměstnanců napsalo spíše ano, tj. 16 %. (viz. graf č. 5.2).

Graf č. 5.2



Zdroj: z vlastního výzkumu

3. Otázka: *Byl/a jste seznámen/a se směrnicí o hodnocení zaměstnanců?*

Na tuto otázku z 55 (100 %) dotázaných odpovědělo 47 ano, tj. 85 % a 8 zaměstnanců odpovědělo ne, tj. 15 %. Tyto odpovědi byly překvapující, protože všichni zaměstnanci mají povinnost se s touto směrnicí seznámit, protože do konce měsíce dubna proběhne na všech odborech hodnocení (viz. graf č. 5.3).

Graf č. 5.3

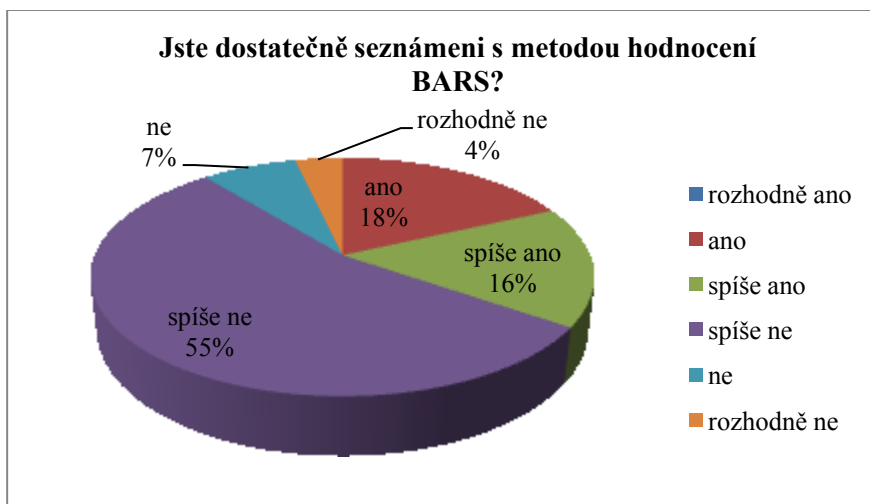


Zdroj: z vlastního výzkumu

4. Otázka: *Jste dostatečně seznámeni s metodou hodnocení BARS?*

Většina respondentů není dostatečně seznámena s metodou hodnocení BARS. Spíše ne odpovědělo 30 respondentů, tj. 55 %, možnost ne zvolili 4 zaměstnanci, tj. 7 % a rozhodně ne napsali 2 zaměstnanci, tj. 4 %. Možnost rozhodně ano ne zvolil nikdo, možnost ano pouze 10 zaměstnanců, tj. 18 % a spíše ano napsalo 9 respondentů, tj. 16 % (viz. graf č. 5.4).

Graf č. 5.4

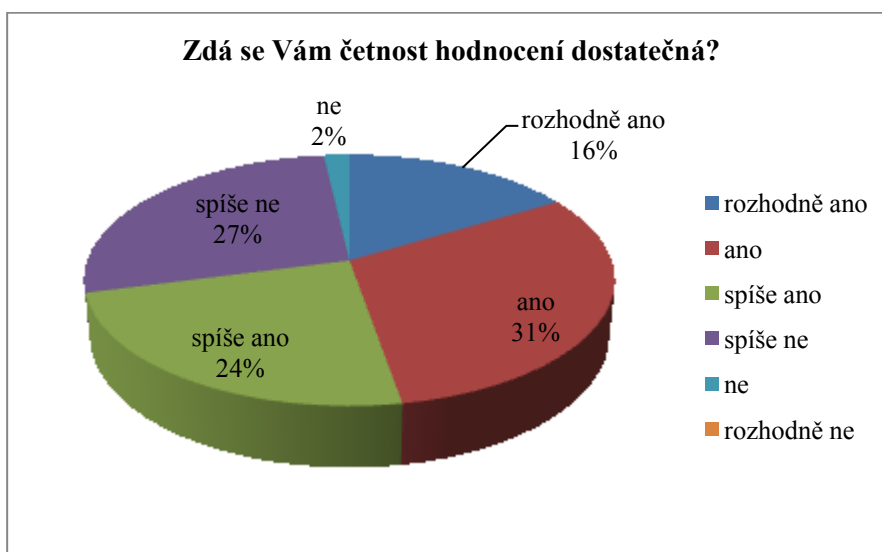


Zdroj: z vlastního výzkumu

#### 5. Otázka: *Zdá se Vám četnost hodnocení dostatečná?*

U této otázky převládala kladná odpověď. Pro většinu dotázaných je tedy četnost hodnocení jednou ročně dostatečná. Rozhodně ano odpovědělo 9 dotázaných, tj. 16 %, možnost ano zaškrtnulo 17 zaměstnanců, tj. 31 % a spíše ano zvolilo 13 respondentů, tj. 24 %. Možnost rozhodně ne nebyla zvolena, 1 respondent napsal ne, tj. 2 % a spíše ne zvolilo 15 respondentů, tj. 27 % (viz. graf č. 5.5).

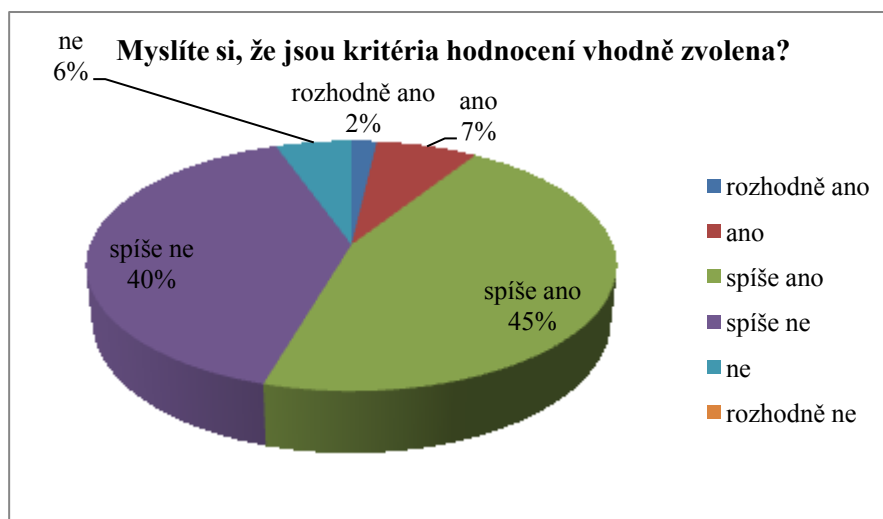
Graf č. 5.5



6. Otázka: *Myslíte si, že jsou kritéria hodnocení vhodně zvolena?*

Možnost rozhodně ano zvolil 1 respondent, tj. 2%, 4 zaměstnanci napsali ano, tj. 7 % a 25 dotázaných zvolilo spíše ano, tj. 45 %. Možnost spíše ne napsalo 22 zaměstnanců, tj. 40 % a možnost ne napsali 3 respondenti, tj. 6 %. Možnost rozhodně ne nebyla zvolena. Z tohoto výzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců si myslí, že jsou kritéria vhodně zvolena, ale je to celkem pouze 54 % dotázaných a 46 % dotázaných si myslí, že ne. Tento rozdíl je velice těsný, pouze 4 %. U odpovědi ne se při otázce proč objevily odpovědi, že ve veřejné správě nejsou pozice zaměřené na výsledek jako ve firmách, že kritéria neříkají nic o zátěži zaměstnance nebo odpověď nedokáží posoudit (viz. graf č. 5.6).

Graf č. 5.6

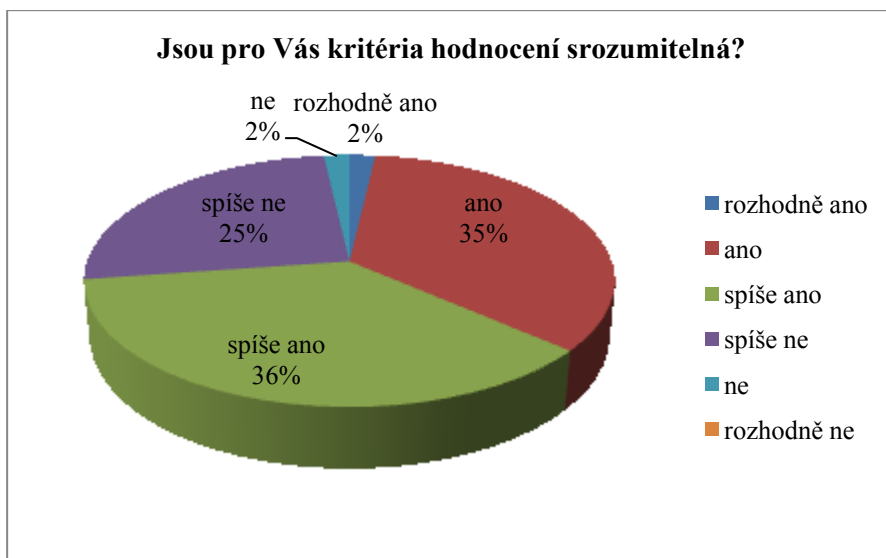


Zdroj: z vlastního výzkumu

7. Otázka: *Jsou pro Vás kritéria hodnocení srozumitelná?*

Podle odpovědí na tuto otázku jsou pro většinu respondentů kritéria hodnocení srozumitelná. 1 respondent odpověděl rozhodně ano, tj. 2 % a jeden naopak zase ne, tj. 2%. U odpovědi ne bylo u otázky proč napsáno, že kritéria nemají vypovídací charakter. Možnost ano zvolilo 19 z dotázaných, tj. 35 % a možnost spíše ano 20 respondentů, tj. 36 %. Možnost spíše ne napsalo 14 oslovených, tj. 25 %. Možnost rozhodně ne nebyla zvolena (viz. graf č. 5.7).

Graf č. 5.7

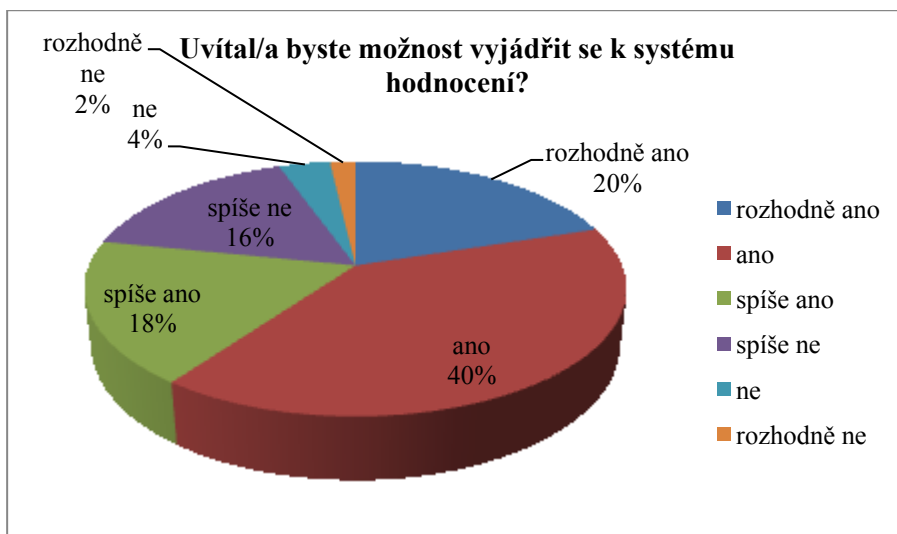


Zdroj: z vlastního výzkumu

#### 8. Otázka: *Uvítal/a byste možnost vyjádřit se k systému hodnocení?*

U této otázky také převažovala kladná odpověď, tzn., že většina zaměstnanců by uvítala možnost vyjádřit se k systému hodnocení. Možnost rozhodně ano zvolilo 11 zaměstnanců, tj. 20 %, možnost ano napsalo 22 respondentů, tj. 40 % a spíše ano zvolilo 10 zaměstnanců, tj. 18 %. Naopak 1 respondent by se rozhodně nechtěl vyjádřit, tj. 2%, ne zvolili 2, tj. 4 % a možnost spíše ne napsalo 9 zaměstnanců, tj. 16 % (viz. graf č. 5.8).

Graf č. 5.8

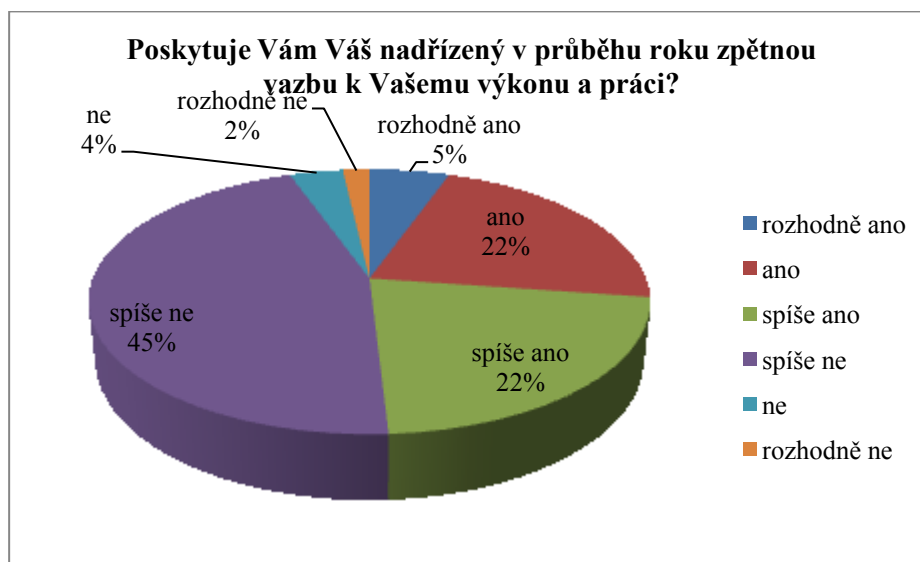


Zdroj: z vlastního výzkumu

9. Otázka: *Poskytuje Vám Váš nadřízený v průběhu roku zpětnou vazbu k Vašemu výkonu a práci?*

U této otázky převažuje opět velice těsně záporná odpověď. Z toho vyplývá, že většině zaměstnanců není poskytována zpětná vazba k jejich pracovnímu výkonu a práci. Možnost rozhodně ne byla použita pouze 1, tj. 2 % a k otázce proč bylo napsáno práce navíc není nikdy oceněna ani odměněna. 2 respondenti zaškrtnuli ne, tj. 4 % a u otázky proč bylo odpovězeno, že doposud tak nebylo učiněno. Možnost spíše ne napsalo 25 zaměstnanců, tj. 45 %. Možnost spíše ano zvolilo 12 zaměstnanců, tj. 22 % a stejně tak odpověď ano zvolilo také 12 zaměstnanců, tj. 22 %. Možnost rozhodně ano zvolili 3 respondenti, tj. 5 % (viz. graf č. 5.9).

Graf č. 5.9



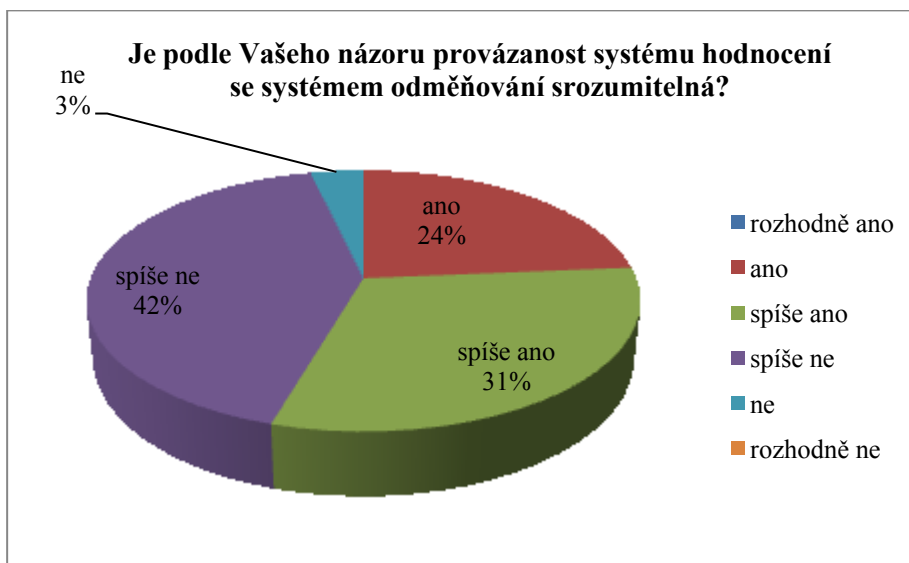
Zdroj: z vlastního výzkumu

10. Otázka: *Je podle Vašeho názoru provázanost systému hodnocení se systémem odměňování srozumitelná?*

U této otázky opět převažovaly kladné odpovědi, z toho vyplývá, že pro většinu zaměstnanců je provázanost obou systému srozumitelná. Možnost rozhodně ne a rozhodně ano nebyla vůbec zvolena. Možnost ano zvolilo 13 zaměstnanců, tj. 24 % a možnost spíše ano zvolilo 17 zaměstnanců, tj. 31 %. Ze záporných možností použilo 23 respondentů spíše ne, tj. 42 % a 2 respondenti zvolili ne, tj. 3 % a u otázky proč bylo napsáno, že jsou nesrozumitelná kritéria hodnocení (viz. graf č. 5.10).



Graf č. 5.10

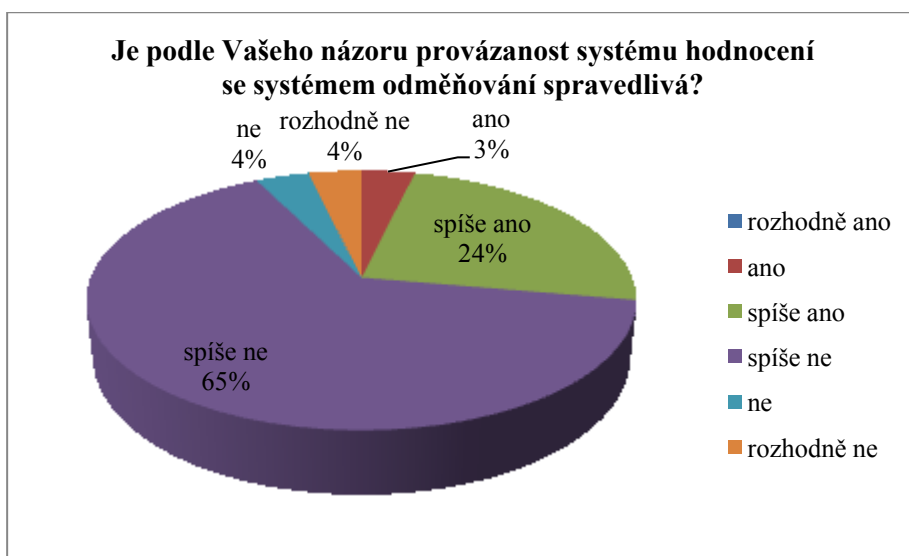


Zdroj: z vlastního výzkumu

11. Otázka: *Je podle Vašeho názoru provázanost systému hodnocení se systémem odměňování spravedlivá?*

U této otázky naopak převažovaly záporné odpovědi. Možnost rozhodně ano nebyla vůbec zvolena. Možnost ano zvolily 2 zaměstnanci, tj. 3 % a možnost spíše ano napsalo 13 zaměstnanců, tj. 24 %. Možnost spíše ne zvolilo 25 respondentů, tj. 65 %, 2 respondenti napsali ne a 2 rozhodně ne, tj. 4 % a 4 %. U odpovědi rozhodně ne bylo u otázky proč odpovězeno, že nerozlišuje druh práce jednotlivých zaměstnanců. U odpovědi spíše ne bylo dopsáno, že se jedná o velmi subjektivní hodnocení jedné osoby (viz. graf č. 5.11).

Graf č. 5.11



12. Otázka: *Máte nějaké návrhy na úpravu systému hodnocení zaměstnanců? Napište jaké.*

U této otázky vyjádřilo svůj názor pouze pět respondentů. Jedná se o tyto návrhy: „Zrušit, zbytečná věc, která zatěžuje zaměstnance i nadřízené.“ „Hodnocení může být vždy ovlivněno osobním postojem hodnotitele.“ „Přidat k hodnocení i sebehodnocení kompetencí hodnoceného.“ „Moc velká stupnice, velký rozsah, rozmezí dvou tisíc příliš velké.“

„Neaplikovat to na úřadech a pokud ano, upravit hodnotící kritéria na veřejnou správu a poté aplikovat spravedlivě.“

13. Otázka: *Máte nějaké návrhy na úpravu provázanosti systému hodnocení a odměňování? Napište jaké.*

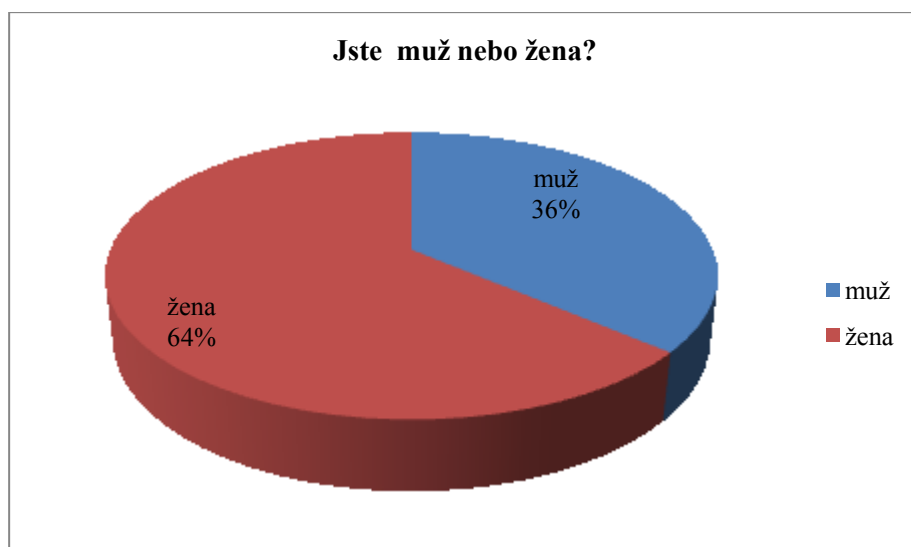
U této otázky se vyjádřili pouze čtyři respondenti. Byly uvedeny následující návrhy:

„Upřesnit kritéria hodnocení.“ „Dokonalý systém není.“ „Za body konkrétní částku.“ „Stupnice hodnocení by měla být navržena tak, aby korespondovala s možnostmi rozpočtu úřadu na odměňování, jinak nikdo nebude hodnocen stupněm 4.“

14. Otázka: *Jste žena nebo muž?*

Na dotazník odpovídalo 20 mužů, tj. 36 % a 35 žen, tj. 64 % (viz. graf č. 5.12).

Graf č. 5.12

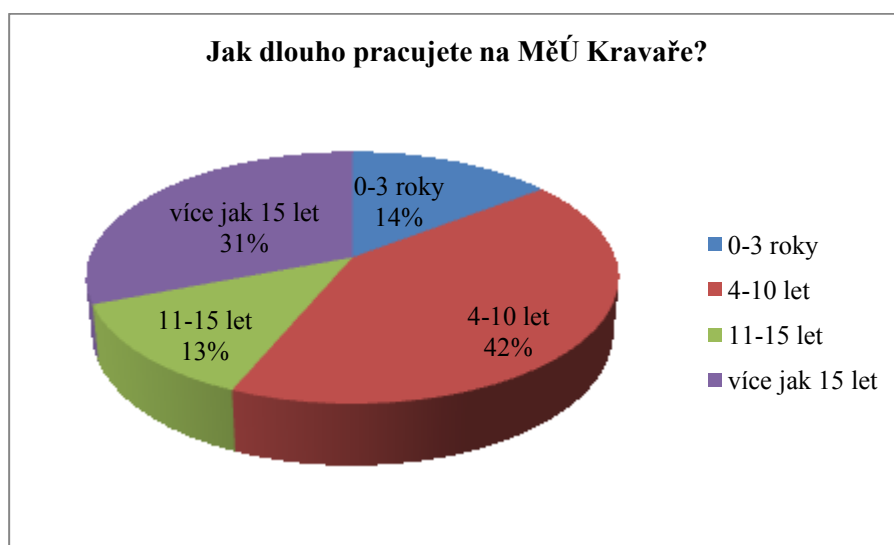


Zdroj: z vlastního výzkumu

#### 15. Otázka: *Jak dlouho pracujete na MěÚ Kravaře?*

Supiny byly rozděleny do čtyř skupin a to následovně – 0-3 roky, 4-10 let, 11-15 let, více jak 15 let. Z dotazovaných respondentů bylo 8 ve skupině 0-3 roky, tj. 14 %, 23 respondentů patřilo do skupiny 4-10 let, tj. 42 %, 7 respondentů bylo ve skupině 11-15 let, tj. 13 % a ve skupině více jak 15 let bylo 17 dotazovaných, tj. 31 % (viz. graf č. 5.13).

Graf č. 5.13



Zdroj: z vlastního výzkumu

## 5.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro většinu zaměstnanců je hodnocení důležité, ale většině nově zaváděný systém hodnocení zaměstnanců neovlivní pozitivně jejich pracovní výkon, objevily se názory, že budou pracovat pořád stejně dobře jako doposud. Převážná část oslovených zaměstnanců se seznámila s novou směrnicí o hodnocení zaměstnanců, pouze pár jedinců ne. Se zvolenou metodou hodnocení BARS je větší část oslovených nedostatečně seznámena. Četnost hodnocení jednou ročně je pro většinu dostačující. Kritéria hodnocení jsou pro většinu srozumitelná a také vhodně zvolena. Ale rozdíl mezi kladnou a zápornou odpovědí u otázky, zda jsou vhodně zvolena kritéria hodnocení, je velice těsný (4 %). Větší část z oslovených by uvítala možnost vyjádřit se k systému hodnocení. Co se týče

poskytování zpětné vazby nadřízeného svým podřízeným k jejich výkonu a práci je rozdíl mezi kladnou a zápornou odpovědí velice těsný, pouze 1 respondent. Provázanost systému hodnocení se systémem odměňování je srozumitelná pro větší část zaměstnanců, ale není tato provázanost pro většinu spravedlivá. Napsat svůj návrh na úpravu systému hodnocení a úpravu provázanosti systému hodnocení se systémem odměňování odpovědělo jen pár dotázaných. Mezi návrhy, které byly smysluplné patří: přidat chybějící sebehodnocení kompetencí hodnoceného, příliš velká stupnice nebo za body konkrétní částku. Zajímavým zjištěním bylo, že služebně mladší zaměstnanci (kategorie 0-3 roky) považují všichni dotázáni hodnocení zaměstnanců za důležité, naopak pro větší část (65 %) služebně nejstarších zaměstnanců (kategorie více jak 15 let) není hodnocení důležité. Při rozdělení na muže a ženy bylo zjištěno, že pro 52 % z oslovených žen je hodnocení zaměstnanců důležité. U mužů je toto procento daleko vyšší a to 70 %.

## **6 Provázání systémů hodnocení a odměňování úředníků**

Během zpracování diplomové práce bylo zjištěno pár nedostatků v nově zaváděném systému hodnocení a následnému provázání na systém odměňování zaměstnanců na MěÚ Kravaře. Proto v této části práce budou navrženy následující doporučení na zlepšení nedostatků v nově zaváděném systému hodnocení a poté bude navrženo provázání se systémem odměňování. Z dotazování zaměstnanců vyplývá, že hodnocení pokládají za důležité, ale neovlivní to jejich pracovní výkon. Kritéria hodnocení jsou srozumitelná

### **6.1 Doporučení k systému hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře**

Vzhledem k tomu, že tento systém je nově zaváděn na MěÚ Kravaře, je velice těžké odhalit nějaké nedostatky, protože není možnost porovnat výsledky hodnocení z jednoho roku s výsledky výkonu zaměstnance v dalším roce. Přesto z výsledků dotazníkového šetření a také dle názoru autorky této práce, pokud má být hodnocení zaměstnanců objektivní, mělo by být také přihlíženo na sebehodnocení každého zaměstnance.

#### **6.1.1 Sebehodnocení zaměstnance**

Ve směrnici o hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře jsou uvedeny fáze procesu hodnocení. V třetí fázi – příprava hodnotícího rozhovoru – je uvedeno, že hodnotitel shromáždí informace o zaměstnanci získané během hodnoceného období, připraví osnovu a hlavní body, problémy. K této přípravě je vhodné použít samotný formulář pro hodnocení zaměstnance (viz. příloha č. 5). Nikde však není zmínka o přípravě hodnoceného na hodnotící rozhovor. Hodnocený by měl také sám zhodnotit svůj výkon za hodnocené období (1 rok) a takto připravený by měl jít na hodnotící rozhovor. Chybí zde formulář na sebehodnocení zaměstnance. Tento nedostatek také vyplynul z dotazníkového šetření, kdy byl v jedné z otevřených otázek napsán návrh „přidat k hodnocení i sebehodnocení kompetencí hodnoceného“. Návrh formuláře sebehodnocení zaměstnance je v příloze č. 9. Součástí tohoto navrhovaného formuláře je také to, aby zaměstnanec napsal co potřebuje k plnění svých pracovních úkolů (např. jaká školení a semináře).

### **6.1.2 Dopad hodnocení na stanovení osobního ohodnocení zaměstnanců**

Chceme-li zefektivnit systém odměňování zaměstnanců, je potřeba inspirovat se soukromou sférou. Tam plní mzdy jasně definované cíle, mají přilákat nové zaměstnance a motivovat je k maximálním výkonům. Argument neměřitelnosti pracovního výkonu ve veřejné správě je mylný. Veřejná správa sice produkuje nepopsatelné a ocenitelné výstupy a služby, ale hodnotit pracovní výkon, pracovní nasazení a také chování zaměstnanců lze. Hodnocení je ponecháno na vedoucích pracovnících a vedoucí pracovníci by měli být vyškolení v oblasti řízení lidských zdrojů. Měli by to být manažeři, kteří umí vést lidi, mají k tomu pravomoci, prostředky a znalosti. Měli by být osobně zainteresováni na výsledcích svého odboru a sami podrobeni hodnocení. Za dobré a mimořádné výkony by měli být zaměstnanci i vedoucí náležitě odměněni. Proto by měl být každý systém hodnocení zaměstnanců určitě provázán se systémem odměňování. V případě nově zaváděného systému hodnocení na MěÚ Kravaře bude každý zaměstnanec po absolvování hodnotícího rozhovoru obodován a podle dosažené průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií mu bude sníženo či zvýšeno osobní ohodnocení. Průměrná výše bodového hodnocení je rozdělena do 4 skupin: 0-1,49; 1,5-2,99; 3-3,99 a 4. Stupnice na stanovení výše osobního ohodnocení dle průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií je vedena v kapitole 5.2. Tato stupnice je velice nekonkrétní, rozmezí 2000,- Kč při dosažení stanovené průměrné výše bodového hodnocení je velice velké. Není z ní jasné, jakou výši osobního hodnocení zaměstnanec vlastně získá. Vyplynulo to také z dotazníkového šetření. Proto byla navržena stupnice větší a konkrétnější, vždy na pevnou částku viz. příloha č. 10. Systém hodnocení by měl také ovlivnit pololetní odměny, které jsou vypláceny zaměstnancům vždy dvakrát ročně. Tyto odměny navrhuje vždy přímý nadřízený, tedy vedoucí odboru a poté jsou schvalovány tajemníkem MěÚ Kravaře.

### **6.1.3 Systém odměňování – odměny a zaměstnanecké výhody**

Systém odměňování zaměstnanců MěÚ Kravaře je řízen Nařízením vlády č. 564/2006 a katalogem prací. Odstupňováním prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do platových tříd a přiřazením platových tarifů jsou zaměstnanci motivováni k plnění náročnějších úkolů. Zaměstnanci je přiřazen platový tarif podle stupnice platových tarifů. Takže toto tabulkové odměňování nejde nijak ovlivnit. Zato osobní ohodnocení, které je po zkušební době přiznáno každému zaměstnanci ovlivnit jde a bude přidělováno podle zaváděného systému hodnocení. Mezi další příjemné odměny každého zaměstnance patří zaměstnanecké výhody. Na MěÚ Kravaře jsou poskytovány všem zaměstnancům stejné

odměny. Určitě všem tyto odměny nevyhovují, nevyužijí je. Podkladem pro nabídku zaměstnaneckých výhod by měla být analýza motivace a potřeb zaměstnanců. Proto by bylo vhodné zavést volitelný systém zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém. Systém jádra by byl vhodný – jádro je pro všechny stejné a zbývající dle nabídky. Je to způsob, který je administrativně náročnější, ale určitě vede ke spokojenosti a stabilitě zaměstnanců. Je důležité zjistit o jaké benefity by měli zaměstnanci zájem a co by je motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu či k větší loajalitě k úřadu. Proto byl navržen dotazník zjištění zájmu zaměstnanců o typy zaměstnaneckých výhod (viz. příloha č. 11). Částka by zůstala zachována stejná jako dosud (11000,- Kč na zaměstnance). V jádru by byly výhody stejné pro všechny, např. stravenky, pět dnů dovolené navíc, 500,- Kč měsíční příspěvek na penzijní připojištění a 3000,- Kč ošatné. Zbývající zaměstnanecké výhody by mohly být navrženy dle zájmu zaměstnanců (do stanovené výše), zjištěného z navrženého dotazníku. Díky tomuto dotazníku si také zaměstnanci uvědomí, že tyto výhody jsou nenárokovou složkou poskytovanou zaměstnavatelem navíc k platu.

## 7 Závěr

Jak bylo v úvodu stanoveno, cílem diplomové práce je provázání systému hodnocení zaměstnanců MěÚ Kravaře se systémem odměňování. Práce je rozdělena do čtyř celků. První se nazývá teoretická východiska hodnocení a odměňování zaměstnanců. V této části jsou vysvětleny základní pojmy jako je pracovní výkon, řízení pracovního výkonu, hodnocení zaměstnanců – definice, význam, kritéria hodnocení a metody hodnocení zaměstnanců. Dále je zde nastíněno odměňování zaměstnanců, faktory odměňování, systém odměňování, mzdové formy, zaměstnanecké výhody a celkové odměňování. Druhá část je věnována charakteristice MěÚ v Kravařích, organizační struktura a zaměstnanecké politice. Ve třetí části, která je nazvaná analýza současných systémů hodnocení a odměňování úředníků, je rozebrán nově zaváděný systém hodnocení zaměstnanců a následně systém odměňování zaměstnanců MěÚ Kravaře a zaměstnanecké výhody. V této části je také zpracováno a vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na hodnocení zaměstnanců, které bude podle nové směrnice probíhat na MěÚ Kravaře v měsíci dubnu 2015. V poslední části dochází k provázání obou systémů jak hodnocení tak odměňování.

Na MěÚ Kravaře je systém hodnocení nově zaváděn od března letošního roku. Není tedy možnost porovnat výsledky minulého hodnocení se současným stavem a se stávajícím plněním úkolů zaměstnanců. Zaměstnanci měli povinnost se seznámit s novou směrnicí, která upravuje celý postup hodnocení zaměstnanců. Dotazník byl tedy směřován na srozumitelnost a spravedlnost hodnocení a dále také na provázanost se systémem odměňování. Bylo zjištěno několik nedostatků z dotazníkového šetření a také ze zkušeností autora diplomové práce, které byly získány během osmiletého působení autora na MěÚ Kravaře. Podle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v systému hodnocení chybí sebehodnocení zaměstnance. Toto sebehodnocení by mělo proběhnout ještě před hodnotícím rozhovorem. Proto byl navržen dotazník sloužící k sebehodnocení zaměstnance, který by měl každý zaměstnanec vyplnit před samotným hodnotícím rozhovorem, a který by měl sloužit jako podklad při tomto rozhovoru. Součástí tohoto dotazníku je také možnost, napsat, co každý zaměstnanec potřebuje ke splnění svých pracovních úkolů a pro zlepšení svých znalostí (např. různá školení a semináře). Zaměstnavatel od svého zaměstnance očekává vynikající pracovní výkon a plnění zadaných úkolů včas a proto by mu k tomu měl poskytnout náležité podmínky.

Zaváděný systém hodnocení zaměstnanců na MěÚ Kravaře by měl být určitě provázán se systémem odměňování. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že podle stupnice na stanovení výše osobního ohodnocení, není jasné, jakou výši osobního ohodnocení zaměstnanec vlastně



získá. Stupnice je rozdělena do čtyř skupin, kde podle dosažené průměrné výše bodového hodnocení jsou uvedeny částky v rozmezí 2000,- Kč, tedy velice nekonkrétní. Proto byla v příloze č. 10 navržena stupnice podrobnější a větší, vždy na pevnou finanční částku.

Systém odměňování zaměstnanců MěÚ Kravaře je řízen Nařízením vlády č. 564/2006 a katalogem prací. Odstupňováním prací podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti do platových tříd a přiřazením platových tarifů. Proto toto tabulkové odměňování nejde nijak ovlivnit. Ovlivnit jde pouze výše osobního ohodnocení, které bude přidělováno podle výsledků hodnocení každého zaměstnance, dle dosažené průměrné výše bodového hodnocení. Mezi další příjemné odměny zaměstnanců patří zaměstnanecké výhody. Na MěÚ v Kravařích jsou poskytovány zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům stejné. Ze zkušenosti autora diplomové práce je známo, že tyto odměny nevyhovují všem zaměstnancům, nevyužijí je. Proto byl navržen dotazník na zjištění potřeb a požadavků zaměstnanců. Výsledky tohoto dotazníku by mohly vést k zavedení volitelného systému zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém – systém jádro. Kde jádro by byly odměny pro všechny zaměstnance stejné a zbývající volitelné dle nabídky do určité výše. Tento cafeteria systém je administrativně náročnější, ale určitě vede ke spokojenosti a stabilitě zaměstnanců.

Byly získány odpovědi na hlavní i dílčí výzkumné otázky. Systém hodnocení a odměňování zaměstnanců MěÚ v Kravařích spolu úzce souvisí, podle výsledku hodnocení bude zaměstnancům přiznána výše osobního ohodnocení. V dotazníkovém šetření byla odpovězena dílčí otázka a to, že systém hodnocení je pro většinu zaměstnanců důležitý (59 %) zbývajících 41 % nepovažuje systém hodnocení za důležitý.

Podle zadání diplomové práce a stanoveného cíle v úvodu práce nelze jednoznačně určit, zda byl stanovený cíl splněn či nikoli. Vzhledem k tomu, že systém hodnocení zaměstnanců je na MěÚ v Kravařích nově zaváděn a hodnocení zaměstnanců ještě neproběhlo, není možné posoudit, zda nově zaváděný systém hodnocení bude v praxi vykazovat nedostatky. Také nelze posoudit, jak proběhne následné provázání se systémem odměňování, čili jaký bude mít dopad na osobní ohodnocení zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

- ALINČE, František a Ivan TOMŠÍ. *Katalog prací uplatňování podle povolání a platových tříd ve veřejných službách a správě k 1.10.2010*. Olomouc: ANAG, spol. s r.o., 2010. ISBN 978-80-7263-614-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi. Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. et al. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 3. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
- HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1458-2.
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 12 th ed. USA: South-Western, Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
- PLAMÍNEK Jiří a Roman FIŠER. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1074-9.
- SIEGL, Milan, Jan STEJSKAL a Pavla STRÁNSKÁ-KOŤÁTKOVÁ. *Management veřejného sektoru*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-739-5416-8.

STÝBLO, Jiří. *Management a lidé ve firmě*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., v edici EUPRESS. 2008. ISBN 978-80-86754-98-7.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

TUREKCIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Pracovní hodnocení*. Brno: Marek Konečný, 2005. ISBN 80-903516-4-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy. Teorie a praxe. Zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 978-80-861-19-700

### **Zákony:**

Zákon č. 128 ze dne 12. dubna 2000 o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky. 2000, částka 38, s.1738. [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 84, s. 3147. [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

Nařízení vlády č. 564 ze dne 6. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 184, s. 7706. [online]. [cit. 2015-02-03]. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

### **Internetové zdroje:**

Město Kravaře [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

Regionální informační servis [online]. [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: <http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/moravskoslezsky-kraj/verejna-sprava/spravni-cleneni/>

Efektivní veřejná správa [online]. [cit. 2015-01-04].

Dostupné z : <smocr.cz/data/fileBank/08c580bb-9cf9-4275-bac8-213844bc257c.doc>

**Interní materiály MěÚ Kravaře:**

Směrnice č. 61 – Hodnocení zaměstnanců

Organizační řád

Pracovní řád

## **Seznam zkratk**

MěÚ Kravaře – Městský úřad Kravaře

NV – Nařízení vlády

ORP – Obec s rozšířenou působností

ČOV – Čistička odpadních vod

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečné, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavře licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

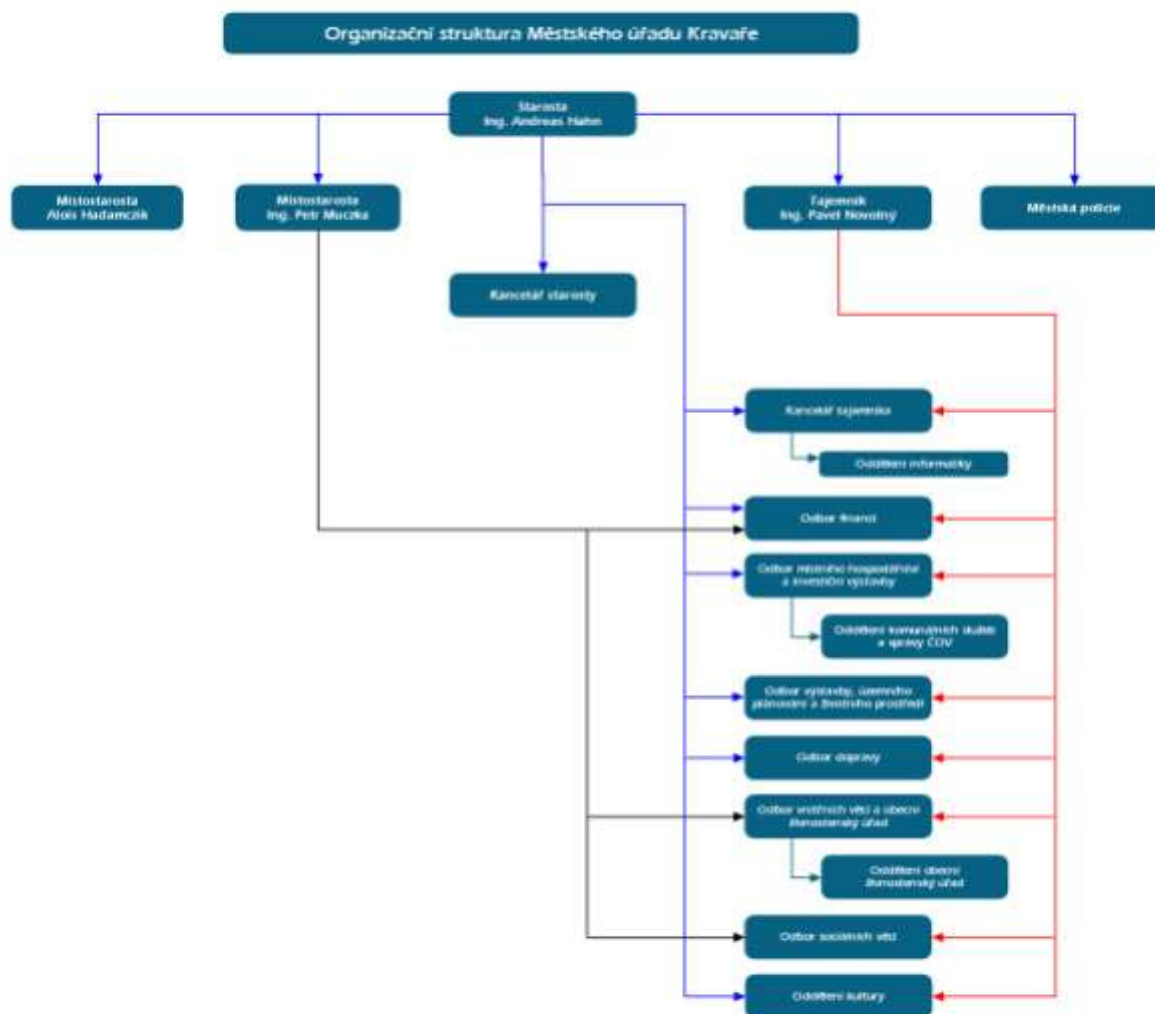
V Ostravě dne 24.4.2015

  
.....  
Hana Kapinosová

## Seznam příloh

- Příloha č. 1 – Organizační struktura MěÚ Kravaře
- Příloha č. 2 – Městský úřad Kravaře – 4 budovy
- Příloha č. 3 – Kritéria pro hodnocení řadových zaměstnanců
- Příloha č. 4 – Kritéria pro hodnocení vedoucích zaměstnanců
- Příloha č. 5 – Formulář pro hodnocení zaměstnance
- Příloha č. 6 – Formulář hodnocení vedoucího zaměstnance
- Příloha č. 7 – Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 ods. 4 NV č. 564/2006 Sb.
- Příloha č. 8 – Dotazník
- Příloha č. 9 – Hodnotící formulář pro sebehodnocení zaměstnance
- Příloha č. 10 - Stupnice výše osobního ohodnocení dle průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií
- Příloha č. 11 – Dotazník pro zjištění potřeb a požadavků zaměstnanců MěÚ Kravaře pro stanovení benefitů

## Příloha č. 1 – Organizační struktura MěÚ Kravaře



Zdroj: Město Kravaře [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>



Příloha č. 2 – Městský úřad Kravaře (4 – budovy)



Hlavní budova MěÚ Kravaře



Budova na Tyršově ulici



Budova – Zámek na Alejní



Budova na Bezručově ulici (knihovna)

Zdroj: Město Kravaře [online]. [cit. 2015-03-03]. Dostupné z : <http://www.kravare.cz/>

## **1. Oblast - Orientace na občana-klienta a na výsledky**

### 1.1 Orientace na občana-klienta

Při výkonu práce si zaměstnanec uvědomuje potřeby a zájmy občana-klienta:

- a) poskytuje klientům služby podle standardů požadovaných legislativou nebo sjednaných ve smlouvě,
- b) vyřizuje žádosti klienta citlivě, zdvořile, vstřícně a rychle,
- c) vyřizuje podněty a stížnosti klienta hospodárně a aktivně,
- d) vyhledává příležitosti ke zlepšení služeb klientům nebo ke snížení nákladů klienta.

### 1.2 Využívání zdrojů

Při výkonu práce prosazuje hospodárné využití finančních a jiných zdrojů odboru a MěÚ.

### 1.3 Řízení změny

Iniciuje a/nebo zavádí změnu ve snaze o dosažení cílů MěÚ:

- a) na nové úkoly reaguje pozitivně a věcně,
- b) novým požadavkům se přizpůsobuje rychle a pružně.

### 1.4 Dosažení výsledků

Zaměstnanec si stanoví priority a organizuje si práci tak, aby byl dodržen termín a rozpočet a byl odveden kvalitní výsledek:

- a) soustřeďuje se na hlavní úkoly a z vlastní iniciativy neodvádí pozornost na okrajové záležitosti,
- b) pracovní dobu využívá produktivně k dosažení výsledků,
- c) plní úkoly podle harmonogramu a očekávaných standardů,
- d) je vstřícný/á ke změnám priorit,
- e) sleduje a hodnotí výsledek své práce a zpětnou vazbu od nadřízeného.

## **2. Oblast - Schopnost řešení problémů a rozhodování**

### 2.1. Analýza a řešení problémů

Rozpozná důležité informace od méně významných, identifikuje problém, odhalí jeho příčiny a přijímá řešení, jak postupovat dále:

- a) umí rozlišit zásadní problémy od nepodstatných,
- b) ví, jak a kde získat vhodné informace,
- c) umí interpretovat informace a pokyny,
- d) rozpozná souvislosti mezi řadou problémů a nalezne hlavní problém,

- e) umí odhalit příčiny problémů a popsat je,
- f) k řešení problému přistupuje věcně a kreativně,
- g) předkládá návrhy řešení, které jsou prakticky proveditelné,
- h) pozná, kdy k řešení problému není kompetentní a informuje o tom svého nadřízeného,
- i) věří si, ale myšlenky druhých akceptuje konstruktivně.

## 2.2. Rozhodování

Při přijímání rozhodnutí:

- a) přijímá rozhodnutí podložená fakty a podpoří je jasnými argumenty,
- b) když zjistí, že bylo přijato špatné rozhodnutí, jedná, aby došlo k nápravě,
- c) přijímá rozhodnutí i tehdy, když určité faktory nejsou zcela jasné a zůstanou "pravděpodobné",
- d) informuje přímého nadřízeného o postupu plnění úkolů a včas upozorní, je-li jeho plnění ohroženo a z jakých důvodů,
- e) bere na sebe odpovědnost za vlastní práci.

## **3. Oblast - Komunikace**

### 3.1. Naslouchání

Poslouchá, co říkají ostatní a vnímá jejich reakci:

- a) rozliší ve verbální řeči důležité informace,
- b) kladením otázek hovor rozvíjí a kontroluje, zda posluchač rozumí sdělenému obsahu,
- c) nechává prostor, aby ostatní vyslovili svůj názor,
- d) na slovní útoky odpovídá přiměřeně.

### 3.2. Prezentace

Prezentuje své myšlenky a fakta jasně, srozumitelně a přesvědčivě. Při tom využívá techniky verbální a neverbální komunikace, aby zjistil, že ostatní rozumí sdělenému obsahu:

- a) ústní a písemná komunikace je věcná a přesvědčivá,
- b) volí obsah sdělení, styl a výrazové prostředky, které se hodí k danému posluchači,
- c) písemný materiál je logicky strukturovaný, přesný a formálně správný cílený text, vymezuje hlavní problémy, posoudí varianty a obsahuje návrhy, jak pokračovat dále,
- d) hovor, a to i po telefonu, vede citlivě, vstřícně a zdvořile,
- e) vyjednává asertivně a dokáže přiměřeně zvládnout nepřátelskou reakci.

## **4. Oblast - Osobní efektivnost**

### 4.1. Spolupráce s kolegy

Přispívá ke společnému výsledku práce:

- a) naváže a udrží efektivní pracovní vztahy,

- b) spolupracuje s ostatními při plnění úkolů,
- c) umí hledat radu u druhých,
- d) jedná se všemi kolegy zdvořile a s respektem bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, rodinný stav, rasu, barvu pleti, národnost, etnikum nebo změněnou zdravotní způsobilost,
- e) nabízí odbornou radu beze strachu nebo s touhou vynikat.

#### 4.2. Sebeřízení

Stanoví si priority a podle nich si plánuje aktivity a čas, aby splnil úkoly:

- a) vymezuje si priority, konkretizuje si cíle a úkoly a bilancuje časové možnosti a požadavky na splnění cílů,
- b) plánuje dopředu a stanovuje si realistické termíny,
- c) prioritně plní nejdůležitější úkoly,
- d) přizpůsobuje priority měnícím se okolnostem,
- e) je spolehlivý a zachová klid, i když se dostane pod tlak díky komplikacím, odmítnutí, překážkám a nedostatku času,
- f) neodkládá nepříjemné nebo složité úkoly,
- g) k práci přistupuje disciplinovaně.

#### 4.3. Osobní rozvoj

Uvědomuje si, jaké jsou jeho osobní přednosti a nedostatky a podniká kroky k tomu, aby rozvinul silné stránky své osobnosti a překonal nebo zmírnil slabé stránky:

- a) zná limity svých znalostí a dovedností,
- b) dává najevo odpovědnost za svůj osobní rozvoj,
- c) využívá nabídek k rozvoji svých dovedností a věnuje tomu potřebný čas a energii,
- d) aktivně vyhledává zpětnou vazbu o svém osobním rozvoji.

#### 4.4. Iniciativa

Je dlouhodobě iniciativní:

- a) rozpozná příležitosti uplatnit své schopnosti a podle toho jedná,
- b) je spíše iniciativní než pasivně čekající na přidělení pracovního úkolu,
- c) plní operativní úkoly.

### **5. Oblast - Všeobecná odborná způsobilost**

#### 5.1. Odborné znalosti

K efektivnímu vykonávání práce si rozšiřuje specializované znalosti a přijímá, že je osobně zodpovědný za odbornou kvalitu své práce:

- a) autoritu a vliv zakládá na rozšiřování odborných znalostí,
- b) neodborníkovi vysvětlí specializovaný problém srozumitelně,

- c) svými znalostmi přispívá k vypracování praktických a proveditelných návrhů,
- d) vyhledává informace k odbornému problému a popř. je konzultuje se zaměstnanci jiných útvarů.

#### 5.2. Znalost informačních technologií

K efektivnímu vykonávání práce si osvojuje a používá informační technologie a informační systémy:

- a) ovládá práci na klávesnici,
- b) používá efektivně výpočetní techniku a nainstalovaný software (aplikace),
- c) vyhledává informace a/nebo vzdělávání v oblasti informačních systémů k produktivnějšímu výkonu své práce.

#### 5.3. Znalost prostředí

Zaměstnanec zná svého zaměstnavatele a vnější prostředí MěÚ a tuto znalost využívá při výkonu své práce:

- a) je informovaný o zaměstnavateli, tj. předmětu činnosti, organizační struktuře, standardních formulářích a vnitřních předpisech,
- b) je informovaný o nadřízených institucích a způsobech, jakými působí na fungování MěÚ,
- c) je informovaný o problémech veřejné správy, které souvisí s vykonávanou prací.

Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Hodnocení vedoucích odborů a vedoucích oddělení obsahuje (kromě 5 oblastí uvedených v příloze č.3) navíc tyto 3 oblasti:

## **1. Oblast - Vedení lidí**

### 6.1. Vedení týmu

Cíle (úkoly) MěÚ formuluje do jasných a operativních cílů (úkolů) odboru a zabezpečuje jejich realizaci vedením lidí k efektivní spolupráci při plnění pracovních úkolů:

- a) zajišťuje, že podřízení chápou, jak jejich práce zapadá do fungování MěÚ i odboru,
- b) deleguje vhodnou práci s jasným vymezením úkolů a jasnými pokyny,
- c) kontroluje výsledky činnosti odboru a jednotlivých podřízených,
- d) udává směr, jak plnit úkoly odboru,
- e) vede podřízené ke spolupráci a loajalitě k zaměstnavateli,
- f) dává najevo objektivnost, otevřenost a spravedlivost a v odboru vytváří atmosféru důvěry,
- g) uplatňuje svou odbornost,
- h) bere na sebe odpovědnost za práci svého odboru.

### 6.2. Formování týmu

Vytváří a podporuje vysoce výkonný tým tak, že:

- a) vnímá potřeby a pocity podřízených,
- b) dává najevo, že si uvědomuje vliv svého jednání na ostatní členy týmu,
- c) tlumočí oprávněné potřeby podřízených svým nadřízeným,
- d) při neuspokojivém výkonu jedná přímo,
- e) plní své sliby,
- f) pravidelně hodnotí práci odboru a přizpůsobuje ji měnícím se okolnostem a prioritám.

## **2. Oblast - Strategické myšlení a dlouhodobé plánování**

Formuluje strategické cíle, popř. ovlivňuje jejich formulaci. Jde o cíle, které předjímají budoucí požadavky, příležitosti a omezení a které mohou být realizovány dlouhodobě:

- a) umí zformulovat dlouhodobou vizi,
- b) umí transformovat vizi do dlouhodobého plánu, který je uskutečnitelný a použitelný,
- c) přispívá efektivně ke strategickému myšlení týmů na vyšších úrovních řízení,
- d) odhadne možné důsledky jím formulovaných strategických cílů na jiné odbory MěÚ.

### **3. Oblast - Motivace zaměstnanců**

Podněcuje podřízené k aktivitě a dává vlastní iniciativou příklad, jak dosáhnout žádaného výsledku:

- a) sděluje jasně, jaké výsledky a jednání se od podřízených očekává,
- b) osobně poskytuje podřízeným konkrétní a aktuální zpětnou vazbu o jejich práci a rozvojovém potenciálu,
- c) oceňuje přínosy a zásluhy podřízených a zajišťuje, aby dostali uznání,
- d) deleguje v rámci svých možností podnětné a zajímavé činnosti,
- e) povzbuzuje ke zvyšování kvalifikace a pomáhá využívat příležitosti ke vzdělávání,
- f) reaguje na podněty a návrhy podřízených,
- g) zapojuje podřízené do zavádění změn na odboru

Zdroj: Interní materiály MěÚ Kravaře

Hodnocení zaměstnance		
Příjmení:	Jméno:	Titul:
Odbor:	Pracovní pozice:	
Hodnocení za období od:	do:	Počet let na úřadě:

Hodnotící stupnice		
Hodnocení provádějte podle následující hodnotící stupnice.		
Ohodnocení		Popis ohodnocení
Vynikající	4	Vynikající výsledky, které jsou výjimečné. Pracovní výsledky dosahují velmi vysoké úrovně.
Velmi dobrý	3	Úroveň dosahovaných pracovních výsledků i jejich kvalita je lepší než průměrná. Pouze při zvlášť náročných úkolech vyžaduje určitý stupeň podpory nadřízeného.
Dobrý výhradami	2	Pracovní výsledky odpovídají reálným pracovním požadavkům. Zaměstnanec podává více než nutné minimum úsilí a vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného.
Nevyhovující	1	Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadující navíc soustavný dohled a podporu nadřízeného. Potřebuje okamžité a podstatné zlepšení.

Část 1.: Orientace na občana-klienta a na výsledky	
<p><b>1.1 Orientace na občana-klienta</b></p> <p>Při výkonu práce si zaměstnanec uvědomuje potřeby a zájmy občana-klienta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) poskytuje klientům služby podle standardů požadovaných legislativou nebo sjednaných ve smlouvě,</li> <li>b) vyřizuje žádosti klienta citlivě, zdvořile, vstřícně a rychle,</li> <li>c) vyřizuje podněty a stížnosti klienta hospodárně a aktivně,</li> <li>d) vyhledává příležitosti ke zlepšení služeb klientům nebo ke snížení nákladů klienta.</li> </ul>	
Ohodnocení:	
Poznámky:	
<p><b>1.2 Využívání zdrojů</b></p> <p>Při výkonu práce prosazuje hospodárné využití finančních a jiných zdrojů odboru a MěÚ.</p>	
Ohodnocení:	
Poznámky:	
<p><b>1.3 Řízení změny</b></p> <p>Iniciuje a/nebo zavádí změnu ve snaze o dosažení cílů MěÚ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) na nové úkoly reaguje pozitivně a věcně,</li> <li>b) novým požadavkům se přizpůsobuje rychle a pružně.</li> </ul>	
Ohodnocení:	



<b>Poznámky:</b>	
<p><b>1.4 Dosažení výsledků</b>  Zaměstnanec si stanoví priority a organizuje si práci tak, aby byl dodržen termín a rozpočet a byl odveden kvalitní výsledek:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) soustřeďuje se na hlavní úkoly a z vlastní iniciativy neodvádí pozornost na okrajové záležitosti,</li> <li>b) pracovní dobu využívá produktivně k dosažení výsledků,</li> <li>c) plní úkoly podle harmonogramu a očekávaných standardů,</li> <li>d) je vstřícný/á ke změnám priorit,</li> <li>e) sleduje a hodnotí výsledek své práce a zpětnou vazbu od nadřízeného.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 2.: Složitost řešení problémů a rozhodování	
<p><b>2.1 Analýza a řešení problémů</b>  Rozpozná důležité informace od méně významných, identifikuje problém, odhalí jeho příčiny a přijímá řešení, jak postupovat dále:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) umí rozlišit zásadní problémy od nepodstatných,</li> <li>b) ví, jak a kde získat vhodné informace,</li> <li>c) umí interpretovat informace a pokyny,</li> <li>d) rozpozná souvislosti mezi řadou problémů a nalezne hlavní problém,</li> <li>e) umí odhalit příčiny problémů a popsat je,</li> <li>f) k řešení problému přistupuje věcně a kreativně,</li> <li>g) předkládá návrhy řešení, které jsou prakticky proveditelné,</li> <li>h) pozná, kdy k řešení problému není kompetentní a informuje o tom svého nadřízeného,</li> <li>i) věří si, ale myšlenky druhých akceptuje konstruktivně.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<p><b>2.2 Rozhodování</b>  Při přijímání rozhodnutí:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) přijímá rozhodnutí podložená fakty a podpoří je jasnými argumenty,</li> <li>b) když zjistí, že bylo přijato špatné rozhodnutí, jedná, aby došlo k nápravě,</li> <li>c) přijímá rozhodnutí i tehdy, když určité faktory nejsou zcela jasné a zůstanou "pravděpodobné",</li> <li>d) informuje přímého nadřízeného o postupu plnění úkolů a varuje, je-li jeho plnění ohroženo,</li> <li>e) bere na sebe odpovědnost za vlastní práci.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 3.: Komunikace	
<p><b>3.1 Naslouchání</b>  Poslouchá, co říkají ostatní a vnímá jejich reakci:</p>	

a) rozliší ve verbální řeči důležité informace, b) kladením otázek hovor rozvíjí a kontroluje, zda posluchač rozumí sdělenému obsahu, c) nechává prostor, aby ostatní vyslovili svůj názor, d) na slovní útoky odpovídá přiměřeně.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>3.2 Prezentace</b> Prezentuje své myšlenky a fakta jasně, srozumitelně a přesvědčivě. Při tom využívá techniky verbální a neverbální komunikace, aby zjistil, že ostatní rozumí sdělenému obsahu: a) ústní a písemná komunikace je věcná a přesvědčivá, b) volí obsah sdělení, styl a výrazové prostředky, které se hodí k danému posluchači, c) písemný materiál je logicky strukturovaný, přesný a formálně správný cílený text, vymezuje hlavní problémy, posoudí varianty a obsahuje návrhy, jak pokračovat dále, d) hovor, a to i po telefonu, vede citlivě, vstřícně a zdvořile, e) vyjednává asertivně a dokáže přiměřeně zvládnout nepřátelskou reakci.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 4.: Osobní efektivnost	
<b>4.1 Spolupráce s kolegy</b> Přispívá ke společnému výsledku práce: a) naváže a udrží efektivní pracovní vztahy, b) spolupracuje s ostatními při plnění úkolů, c) umí hledat radu u druhých, d) jedná se všemi kolegy zdvořile a s respektem bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, rodinný stav, rasu, barvu pleti, národnost, etnikum nebo změněnou zdravotní způsobilost, e) nabízí odbornou radu beze strachu nebo s touhou vynikat.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>4.2 Sebeřízení</b> Stanoví si priority a podle nich si plánuje aktivity a čas, aby splnil úkoly: a) vymezuje si priority, konkretizuje si cíle a úkoly a bilancuje časové možnosti a požadavky na splnění cílů, b) plánuje dopředu a stanovuje si realistické termíny, c) prioritně plní nejdůležitější úkoly, d) přizpůsobuje priority měnícím se okolnostem, e) je spolehlivý a zachová klid, i když se dostane pod tlak díky komplikacím, odmítnutí, překážkám a nedostatku času, f) neodkládá nepříjemné nebo složité úkoly, g) k práci přistupuje disciplinovaně.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

<b>4.3 Osobní rozvoj</b>	
Uvědomuje si, jaké jsou jeho osobní přednosti a nedostatky a podniká kroky k tomu, aby rozvinul silné stránky své osobnosti a překonal nebo zmírnil slabé stránky:	
a) zná limity svých znalostí a dovedností, b) dává najevo odpovědnost za svůj osobní rozvoj, c) využívá nabídek k rozvoji svých dovedností a věnuje tomu potřebný čas a energii, d) aktivně vyhledává zpětnou vazbu o svém osobním rozvoji.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>4.4 Iniciativa</b>	
Je dlouhodobě iniciativní:	
a) rozpozná příležitosti uplatnit své schopnosti a podle toho jedná, b) je spíše iniciativní než pasivně čekající na přidělení pracovního úkolu, c) plní operativní úkoly.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 5.: Odborná způsobilost a znalost prostředí	
<b>5.1 Odborné znalosti</b>	
K efektivnímu vykonávání práce si rozšiřuje specializované znalosti a přijímá, že je osobně zodpovědný za odbornou kvalitu své práce:	
a) autoritu a vliv zakládá na rozšiřování odborných znalostí, b) neodborníkovi vysvětlí specializovaný problém srozumitelně, c) svými znalostmi přispívá k vypracování praktických a proveditelných návrhů, d) vyhledává informace k odbornému problému a popř. je konzultuje se zaměstnanci jiných útvarů.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>5.2 Znalost informačních technologií</b>	
K efektivnímu vykonávání práce si osvojuje a používá informační technologie a informační systémy:	
a) ovládá práci na klávesnici, b) používá efektivně výpočetní techniku a nainstalovaný software (aplikace), c) vyhledává informace a/nebo vzdělávání v oblasti informačních systémů k produktivnějšímu výkonu své práce.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>5.3 Znalost prostředí</b>	
Zaměstnanec zná svého zaměstnavatele a vnější prostředí MěÚ a tuto znalost využívá při výkonu své práce:	
a) je informovaný o zaměstnavateli, tj. předmětu činnosti, organizační struktuře, standardních formulářích a vnitřních předpisech,	

- b) je informovaný o nadřízených institucích a způsobech, jakými působí na fungování MěÚ,
- c) je informovaný o problémech veřejné správy, které souvisí s vykonávanou prací.

## Ohodnocení:

### Poznámky:

## CELKOVÝ VÝSLEDEK HODNOCENÍ

**Celková výše bodového hodnocení všech kritérií:**

např.:

**Průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií:**

např.:
--------

**Výsledný stupeň:**

např.:
--------

### Stručná charakteristika:

## DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

**Doporučená opatření pro zaměstnance:**

### Doporučená opatření pro organizaci:

**Stanovisko hodnotitele k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):**

**Stanovisko hodnoceného k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):**



Hodnocení vedoucího zaměstnance		
Příjmení:	Jméno:	Titul:
Odbor:	Pracovní pozice:	
Hodnocení za období od:	do:	Počet let na úřadě:

Hodnotící stupnice		
Hodnocení provádějte podle následující hodnotící stupnice.		
Ohodnocení		Popis ohodnocení
Vynikající	4	Vynikající výsledky, které jsou výjimečné. Pracovní výsledky dosahují velmi vysoké úrovně.
Velmi dobrý	3	Úroveň dosahovaných pracovních výsledků i jejich kvalita je lepší než průměrná. Pouze při zvlášť náročných úkolech vyžaduje určitý stupeň podpory nadřízeného.
Dobrý výhradami	2	Pracovní výsledky odpovídají reálným pracovním požadavkům. Zaměstnanec podává více než nutné minimum úsilí ale vyžaduje určitý stupeň pravidelné podpory svého nadřízeného.
Nevyhovující	1	Pracovní výsledky jsou nepřijatelné, vyžadující navíc soustavný dohled a podporu nadřízeného. Potřebuje okamžité a podstatné zlepšení.

Část 1.: Orientace na občana-klienta a na výsledky	
<p><b>1.1 Orientace na občana-klienta</b>            Při výkonu práce si zaměstnanec uvědomuje potřeby a zájmy občana-klienta:            e) poskytuje klientům služby podle standardů požadovaných legislativou nebo sjednaných ve smlouvě,            f) vyřizuje žádosti klienta citlivě, zdvořile, vstřícně a rychle,            g) vyřizuje podněty a stížnosti klienta hospodárně a aktivně,            h) vyhledává příležitosti ke zlepšení služeb klientům nebo ke snížení nákladů klienta.</p>	
Ohodnocení:	
Poznámky:	
<p><b>1.2 Využívání zdrojů</b>            Při výkonu práce prosazuje hospodárné využití finančních a jiných zdrojů odboru a MěÚ.</p>	
Ohodnocení:	
Poznámky:	
<p><b>1.3 Řízení změny</b>            Iniciuje a/nebo zavádí změnu ve snaze o dosažení cílů MěÚ:            c) na nové úkoly reaguje pozitivně a věcně,            d) novým požadavkům se přizpůsobuje rychle a pružně,</p>	
Ohodnocení:	

<b>Poznámky:</b>	
<b>1.4 Dosažení výsledků</b> Zaměstnanec si stanoví priority a organizuje si práci tak, aby byl dodržen termín a rozpočet a byl odveden kvalitní výsledek: f) soustřeďuje se na hlavní úkoly a z vlastní iniciativy neodvádí pozornost na okrajové záležitosti, g) pracovní dobu využívá produktivně k dosažení výsledků, h) plní úkoly podle harmonogramu a očekávaných standardů, i) je vstřícný/á ke změnám priorit, j) sleduje a hodnotí výsledek své práce a zpětnou vazbu od nadřízeného.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 2.: Složitost řešení problémů a rozhodování	
<b>2.1 Analýza a řešení problémů</b> Rozpozná důležité informace od méně významných, identifikuje problém, odhalí jeho příčiny a přijímá řešení, jak postupovat dále: j) umí rozlišit zásadní problémy od nepodstatných, k) ví, jak a kde získat vhodné informace, l) umí interpretovat informace a pokyny, m) rozpozná souvislosti mezi řadou problémů a nalezne hlavní problém, n) umí odhalit příčiny problémů a popsat je, o) k řešení problému přistupuje věcně a kreativně, p) předkládá návrhy řešení, které jsou prakticky proveditelné, q) pozná, kdy k řešení problému není kompetentní a informuje o tom svého nadřízeného, r) věří si, ale myšlenky druhých akceptuje konstruktivně.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>2.2 Rozhodování</b> Při přijímání rozhodnutí: f) přijímá rozhodnutí podložená fakty a podpoří je jasnými argumenty, g) když zjistí, že bylo přijato špatné rozhodnutí, jedná, aby došlo k nápravě, h) přijímá rozhodnutí i tehdy, když určité faktory nejsou zcela jasné a zůstanou "pravděpodobné", i) informuje přímého nadřízeného o postupu plnění úkolů a varuje, je-li jeho plnění ohroženo, j) bere na sebe odpovědnost za vlastní práci.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 3.: Komunikace	
<b>3.1 Naslouchání</b> Poslouchá, co říkají ostatní a vnímá jejich reakci: e) rozliší ve verbální řeči důležité informace,	

f) kladením otázek hovor rozvíjí a kontroluje, zda posluchač rozumí sdělenému obsahu, g) nechává prostor, aby ostatní vyslovili svůj názor, h) na slovní útoky odpovídá přiměřeně.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>3.2 <u>Prezentace</u></b> Prezentuje své myšlenky a fakta jasně, srozumitelně a přesvědčivě. Při tom využívá techniky verbální a neverbální komunikace, aby zjistil, že ostatní rozumí sdělenému obsahu: f) ústní a písemná komunikace je věcná a přesvědčivá, g) volí obsah sdělení, styl a výrazové prostředky, které se hodí k danému posluchači, h) písemný materiál je logicky strukturovaný, přesný a formálně správný cílený text, vymezuje hlavní problémy, posoudí varianty a obsahuje návrhy, jak pokračovat dále, i) hovor, a to i po telefonu, vede citlivě, vstřícně a zdvořile, j) vyjednává asertivně a dokáže přiměřeně zvládnout nepřátelskou reakci.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 4.: Osobní efektivnost	
<b>4.1 <u>Spolupráce s kolegy</u></b> Přispívá ke společnému výsledku práce: f) naváže a udrží efektivní pracovní vztahy, g) spolupracuje s ostatními při plnění úkolů, h) umí hledat radu u druhých, i) jedná se všemi kolegy zdvořile a s respektem bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, rodinný stav, rasu, barvu pleti, národnost, etnikum nebo změněnou zdravotní způsobilost, j) nabízí odbornou radu beze strachu nebo s touhou vynikat.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<b>4.2 <u>Sebeřízení</u></b> Stanoví si priority a podle nich si plánuje aktivity a čas, aby splnil úkoly: h) vymezuje si priority, konkretizuje si cíle a úkoly a bilancuje časové možnosti a požadavky na splnění cílů, i) plánuje dopředu a stanovuje si realistické termíny, j) prioritně plní nejdůležitější úkoly, k) přizpůsobuje priority měnícím se okolnostem, l) je spolehlivý a zachová klid, i když se dostane pod tlak díky komplikacím, odmítnutí, překážkám a nedostatku času, m) neodkládá nepříjemné nebo složité úkoly, n) k práci přistupuje disciplinovaně.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	



### **4.3 Osobní rozvoj**

Uvědomuje si, jaké jsou jeho osobní přednosti a nedostatky a podniká kroky k tomu, aby rozvinul silné stránky své osobnosti a překonal nebo zmírnil slabé stránky:

- e) zná limity svých znalostí a dovedností,
- f) dává najevo odpovědnost za svůj osobní rozvoj,
- g) využívá nabídek k rozvoji svých dovedností a věnuje tomu potřebný čas a energii,
- h) aktivně vyhledává zpětnou vazbu o svém osobním rozvoji.

<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

### **4.4 Iniciativa**

Je dlouhodobě iniciativní:

- d) rozpozná příležitosti uplatnit své schopnosti a podle toho jedná,
- e) je spíše iniciativní než pasivně čekající na přidělení pracovního úkolu,
- f) plní operativní úkoly.

<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

## **Část 5.: Odborná způsobilost a znalost prostředí**

### **5.1 Odborné znalosti**

K efektivnímu vykonávání práce si rozšiřuje specializované znalosti a přijímá, že je osobně zodpovědný za odbornou kvalitu své práce:

- e) autoritu a vliv zakládá na rozšiřování odborných znalostí,
- f) neodborníkovi vysvětlí specializovaný problém srozumitelně,
- g) svými znalostmi přispívá k vypracování praktických a proveditelných návrhů,
- h) vyhledává informace k odbornému problému a popř. je konzultuje se zaměstnanci jiných útvarů.

<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

### **5.2 Znalost informačních technologií**

K efektivnímu vykonávání práce si osvojuje a používá informační technologie a informační systémy:

- d) ovládá práci na klávesnici,
- e) používá efektivně výpočetní techniku a nainstalovaný software (aplikace),
- f) vyhledává informace a/nebo vzdělávání v oblasti informačních systémů k produktivnějšímu výkonu své práce.

<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

### **5.3 Znalost prostředí**

Zaměstnanec zná svého zaměstnavatele a vnější prostředí MěÚ a tuto znalost využívá při výkonu své práce:

- d) je informovaný o zaměstnavateli, tj. předmětu činnosti, organizační struktuře, standardních formulářích a vnitřních předpisech,
- e) je informovaný o nadřízených institucích a zpusobech, jakými působí na fungování

MěÚ, f) je informovaný o problémech veřejné správy, které souvisí s vykonávanou prací.	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 6.: Vedení lidí	
<p><b>6.1 Vedení týmu</b> Cíle (úkoly) MěÚ formuluje do jasných a operativních cílů (úkolů) odboru a zabezpečuje jejich realizaci vedením lidí k efektivní spolupráci při plnění pracovních úkolů:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) zajišťuje, že podřízení chápou, jak jejich práce zapadá do fungování MěÚ i odboru,</li> <li>b) deleguje vhodnou práci s jasným vymezením úkolů a jasnými pokyny,</li> <li>c) kontroluje výsledky činnosti odboru a jednotlivých podřízených</li> <li>d) udává směr, jak plnit úkoly odboru,</li> <li>e) vede podřízené ke spolupráci a loajalitě k zaměstnavateli,</li> <li>f) dává najevo objektivnost, otevřenost a spravedlivost a v odboru vytváří atmosféru důvěry,</li> <li>g) uplatňuje svou odbornost,</li> <li>h) bere na sebe odpovědnost za práci svého odboru.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	
<p><b>6.2 Formování týmu</b> Vytváří a podporuje vysoce výkonný tým tak, že:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) vnímá potřeby a pocity podřízených,</li> <li>b) dává najevo, že si uvědomuje vliv svého jednání na ostatní členy týmu,</li> <li>c) tlumočí oprávněné potřeby podřízených před nadřízenými,</li> <li>d) při neuspokojivém výkonu jedná přímo,</li> <li>e) plní své sliby,</li> <li>f) pravidelně hodnotí práci odboru a přizpůsobuje ji měnícím se okolnostem a prioritám.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 7.: Strategické myšlení a dlouhodobé plánování	
<p>Formuluje strategické cíle, popř. ovlivňuje jejich formulaci. Jde o cíle, které předjímají budoucí požadavky, příležitosti a omezení a které lze mohou být realizovány dlouhodobě:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) umí zformulovat dlouhodobou vizi,</li> <li>b) umí transformovat vizi do dlouhodobého plánu, který je uskutečnitelný a použitelný,</li> <li>c) přispívá efektivně ke strategickému myšlení týmů na vyšších úrovních řízení,</li> <li>d) odhadne možné důsledky jim formulovaných strategických cílů na jiné odbory MěÚ.</li> </ul>	
<b>Ohodnocení:</b>	
<b>Poznámky:</b>	

Část 8.: Motivace zaměstnanců	
Podněcuje podřízené k aktivitě a dává vlastní iniciativou příklad, jak dosáhnout žádaného	

výsledku:

- a) sděluje jasně, jaké výsledky a jednání se od podřízených očekává,
- b) osobně poskytuje podřízeným konkrétní a aktuální zpětnou vazbu o jejich práci a rozvojovém potenciálu,
- c) oceňuje přínosy a zásluhy podřízených a zajišťuje, aby dostali uznání,
- d) deleguje v rámci svých možností podnětné a zajímavé činnosti,
- e) povzbuzuje ke zvyšování kvalifikace a pomáhá využívat příležitosti ke vzdělávání,
- f) reaguje na podněty a návrhy podřízených,
- g) zapojuje podřízené do zavádění změn v odboru.

**Ohodnocení:**

**Poznámky:**

### CELKOVÝ VÝSLEDEK HODNOCENÍ

**Celková výše bodového hodnocení všech kritérií:**

např.:

**Průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií:**

např.:

**Výsledný stupeň:**

např.:

**Stručná charakteristika:**

### DOPORUČENÁ OPATŘENÍ

**Doporučená opatření pro zaměstnance:**

**Doporučená opatření pro organizaci:**

**Stanovisko hodnotitele k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):**

**Stanovisko hodnoceného k předchozím opatřením (z předcházejícího hodnocení):**

Zaměstnanec souhlasí s hodnocením:	<b>ano</b>	ne
Pokud nesouhlasíte, uveďte důvod:		
Datum:	Podpis zaměstnance:	

Na základě dosahovaných výsledků <b>ponechávám</b> - zvyšuji – snižuji osobní příplatek na ..... ,- Kč.				
Datum:		Podpis tajemníka:		
Zdroj:	Interní	materiály	MěÚ	Kravaře

Příloha č. 7 Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 ods. 4 NV č.564/2006 Sb. (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7680	8340	9040	9800	10630	11520	12500	13570	14720	15960	17340	18790	20370	22110	24000	26040
2	do 2 let	7970	8660	9380	10180	11050	11970	12970	14080	15270	16560	17990	19490	21150	22940	24910	27020
3	do 4 let	8260	8990	9730	10560	11460	12410	13460	14620	15850	17200	18690	20240	21950	23810	25850	28030
4	do 6 let	8570	9330	10120	10960	11900	12890	13980	15180	16450	17850	19390	20990	22770	24710	26820	29100
5	do 9 let	8920	9680	10500	11380	12350	13380	14510	15760	17070	18520	20120	21790	23630	25640	27830	30190
6	do 12 let	9260	10040	10890	11800	12820	13880	15050	16360	17710	19210	20880	22610	24520	26600	28880	31230
7	do 15 let	9610	10440	11310	12260	13300	14410	15610	16980	18400	19950	21670	23470	25450	27620	29970	32500
8	do 19 let	9970	10830	11740	12710	13810	14950	16200	17620	19090	20690	22490	24360	26410	28650	31110	33730
9	do 23 let	10340	11230	12190	13200	14330	15520	16810	18280	19800	21480	23330	25280	27400	29740	32290	35000
10	do 27 let	10750	11670	12650	13700	14880	16110	17440	18980	20560	22290	24210	26230	28440	30860	33510	36310
11	do 32 let	11150	12100	13130	14220	15450	16720	18120	19700	21340	23140	25120	27220	29510	32030	34770	37690
12	nad 32 let	11580	12570	13630	14750	16040	17350	18800	20450	22140	24020	26080	28250	30630	33240	36070	39110

Zdroj: Zpracováno autorkou podle NV 564/2006 Sb.

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,  
dovoluji si Vás oslovit s prosbou o anonymní vyplnění následujícího dotazníku na téma „Provázanost systému hodnocení a systému odměňování zaměstnanců na Městském úřadu v Kravařích,“ ze kterého budu čerpat potřebné údaje pro svou diplomovou práci. Získané informace budou sloužit pouze k mým studijním účelům. Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas strávený nad dotazníkem.

Bc. Hana Kapinosová

*Vyberte pouze 1 odpověď.*

### 1. Považujete hodnocení zaměstnanců za důležité?

a) rozhodně ano

b) ano

c) spíše ano

d) spíše ne

e) ne, napište proč.....

f) rozhodně ne, napište proč .....

### 2. Ovlivní nově zaváděný systém hodnocení pozitivně Váš pracovní výkon?

a) rozhodně ano

b) ano

c) spíše ano

d) spíše ne

e) ne, napište proč.....

f) rozhodně ne, napište proč .....

### 3. Byl/a jste seznámen/a se směrnicí o hodnocení zaměstnanců?

a) ano

b) ne

**4. Jste dostatečně seznámeni s metodou hodnocení BARS?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**5. Zdá se Vám četnost hodnocení dostatečná?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**6. Myslíte si, že jsou kritéria, podle kterých jste hodnoceni (kritéria hodnocení), vhodně zvolena?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**7. Jsou pro Vás kritéria hodnocení srozumitelná?**

- a) rozhodně ano
- b) ano

- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**8. Uvítal/a byste možnost vyjádřit se k systému hodnocení?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**9. Poskytuje Vám Váš nadřízený v průběhu roku zpětnou vazbu k Vašemu výkonu a práci?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano
- d) spíše ne
- e) ne, napište proč.....
- f) rozhodně ne, napište proč .....

**10. Je podle Vašeho názoru provázanost systému hodnocení se systémem odměňování srozumitelná?**

- a) rozhodně ano
- b) ano
- c) spíše ano



d) spíše ne

e) ne, napište proč.....

f) rozhodně ne, napište proč .....

**11. Je podle Vašeho názoru provázanost systému hodnocení se systémem odměňování spravedlivá?**

a) rozhodně ano

b) ano

c) spíše ano

d) spíše ne

e) ne, napište proč.....

f) rozhodně ne, napište proč .....

**12. Máte nějaké návrhy na úpravu systému hodnocení zaměstnanců? Napište jaké.**

.....  
.....

**13. Máte nějaké návrhy na úpravu provázanosti systému hodnocení a odměňování? Napište jaké.**

.....

**14. Jste**      a) žena      b) muž

**15. Jak dlouho pracujete na MěÚ Kravaře?**      a) 0-3 roky      b) 4-10 let      c) 11-15 let  
d) více jak 15 let

Ještě jednou děkuji a přeji pěkný den. ☺

Zdroj: Zpracováno autorkou

## ***Hodnoticí formulář pro sebehodnocení zaměstnance***

*Tento formulář je určen pro roční sebehodnocení zaměstnanců. Sebehodnocení provádí každý zaměstnanec sám. Sebehodnocení je podkladem pro hodnoticí rozhovor s nadřízeným.*

Jméno a příjmení:	Odbor:
Pracovní pozice:	Hodnocené období:

*Škála hodnocení pracovních úkolů: **a** – překračuje očekávání, **b** – plní očekávání, **c** – je nutné zlepšení. V případě jednorázových úkolů a cílů je možné vynechat hodnoticí škálu a vyplnit v komentáři, zda byl tento úkol/cíl splněn či nesplněn.*

Pracovní úkoly	Hodnocení jejich naplnění hodnoceným			
	škála			komentář
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	
	a	b	c	

*Porovnání dosahované úrovně dané kompetence - splňuje/ nesplňuje, pokud nesplňuje popsat v čem konkrétně.*

<b>Kritéria hodnocení</b>	<b>Pohled hodnoceného</b>
Orientace na občana/klienta	
Využívání zdrojů (hospodárnost)	
Plnění nových úkolů (pozitivní reakce)	
Přizpůsobení novým požadavkům	
Dosažení výsledků (dodržení termínů)	
Analýza a řešení problémů	
Rozhodování – příjem rozhodnutí	
Odpovědnost za vlastní práci	
Naslouchání (rozlišení důležitých informací)	
Prezentace (komunikace ústní či písemná)	
Spolupráce s kolegy (efektivní pracovní vztahy)	
Sebeřízení (stanovení priorit)	
Osobní rozvoj	
Iniciativa (iniciativní či pasivně čekající)	
Odborné znalosti (rozšiřování)	
Znalost informačních technologií (software)	
Znalost prostředí (org. struktura, předpisy)	
Jiné	

**Co potřebuji k tomu, abych dosáhl/a svých pracovních cílů?**

**Hodnocení naplňování plánu vzdělávání úředníka (včetně přínosu pro další práci):**

*Východiskem je přehled všech absolvovaných školení v daném roce uvedený v personálním portálu doplněný o přehled samostudia.*

**Představa hodnoceného o svém kariérovém, odborném a platovém růstu (1-3 roky):**

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha č.10 – Stupnice výše osobního ohodnocení dle průměrné výše bodového hodnocení plnění všech kritérií

0 – 1,49	0 Kč
1,5	1000 Kč
1,6	1300 Kč
1,7	1500 Kč
1,8	1700 Kč
1,9	2000 Kč
2	2200 Kč
2,1	2400 Kč
2,2	2600 Kč
2,3	2800 Kč
2,4	3000 Kč
2,5	3300 Kč
2,6	3700 Kč
2,7	4000 Kč
2,8	4300 Kč
2,9	4700 Kč
3	5000 Kč
3,1	5500 Kč
3,2	6000 Kč
3,3	6500 Kč
3,4	7000 Kč
3,5	7500 Kč
3,6	8000 Kč
3,7	8500 Kč
3,8	9000 Kč
3,9	9500 Kč
4	10 000 Kč

Zdroj: Zpracováno autorkou

Příloha č. 11

Dotazník pro zjištění potřeb a požadavků zaměstnanců MěÚ Kravaře pro stanovení benefitů  
(vyberte jednu z možností, známkujte jako ve škole 1-výborný, 5 –nevyhovující).

Stávající zaměstnanecké výhody:

Ošatné 3000,- Kč

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příspěvek na penzijní připojištění 500,-

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příspěvek na stravenky

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5 dnů dovolené navíc

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Plavanka do Aquaparku Kravaře 2000,- Kč

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Odměna 2000,- Kč při životním jubileu (50 let, 55 let, 60 let a 65 let)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Odměna při odchodu do důchodu

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vánoční večírek

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nové návrhy zaměstnaneckých výhod:

Indispoziční volno 3 dny v roce (při nevolnosti a zdravotních problémech)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kulturní zážitky (proplacení vstupenek kino, divadlo, koncert)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sportovní zážitky (proplacení vstupenek sport. utkání, fitness, wellnes)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Masáže - peramentka

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Příspěvek na dovolenou

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Kurz anglického jazyka

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jiné návrhy.....

.....

.....

Zdroj: Zpracováno autorkou